

**Inteligência
visual: Aprenda
a arte da
percepção**

Amy E. Herman

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

**Inteligência
visual: Aprenda
a arte da
percepção**

Amy E. Herman

"Um livro fascinante que fará você ver o mundo com muito mais clareza,
transformando sua maneira de lidar com desafios e oportunidades."

Leonard Mlodinow, autor de *O andar do bêbado* e *Subliminar*

AMY E. HERMAN



INTELIGÊNCIA VISUAL

APRENDA A ARTE DA PERCEPÇÃO
E TRANSFORME SUA VIDA



AmyE.Herman

Inteligênciavisual

Aprendaaartedapercepçãoetransformesuavida

Tradução:

GeorgeSchlesinger

ParaIan.Tudo.Sempre.

O mundo está cheio de coisas mágicas,
esperando pacientemente que os nossos
sentidosfiquemmaisaguçados.

AUTORDESCONHECIDO

Sumário

Notadaautora

Introdução

PARTEIAvaliar

1.LeonardodaVincieperderacabeça

Ovalordeveroqueimporta

2.Habilidadeselementares

Dominarafinaartedaobservação

3.OornitorrincoeoLadrãodeCasaca

Porqueduaspersonasnuncaveemascoisasdamesmamaneira

4.Oscomissáriosdebordoprestamatenção

O“quem”,o“quê”,o“quando”eo“onde”daobservaçãoobjetiva

5.Oqueseescondebemdiantedosolhos?

Veraflorestaeeasárvores

PARTEIIAnalisar

6.Saibaolharaoredor

Analisarapartirdetodososângulos

7.Veroqueestáfaltando

Comopriorizarcomoumagenteinfiltrado

PARTEIII Articular

8.Tornarconhecidooseudesconhecido

Comoevitarcólapsosna comunicação

9.Agrande(nua,obesa)Sueeodiretordocolégio

Comoverecompartilharverdadesduras

PARTEIV Adaptar

10.Nadaépretoebranco

Superarossososviesesinerentes

11.Oquefazerquandoasmacasacabam

Comonavegaratravésdaincerteza

Conclusão:Asuaobra-prima

Notas

Créditosdasilustrações

Agradecimentos

Índice remissivo

Notadaautora

Tem sido um grande privilégio para mim lecionar A Arte da Percepção nos

últimos catorze anos. Durante esse tempo, conversei e escrevi a

milhares de

peças do mundo inteiro sobre suas experiências com arte, observação,

percepção e comunicação. Uma vez que algumas dessas conversas aconteceram anos antes que este livro sequer fosse uma ideia; que os maravilhosos participantes do meu programa não planejavam fazer parte deste livro quando se inscreveram para minhas aulas; e que muitos dos meus entrevistados têm

emprego e cargos estratégicos, troquei os nomes e os detalhes de identificação da maioria das pessoas cujas histórias aparecem no livro, para proteger sua

privacidade. Quaisquer semelhanças com pessoas vivas ou mortas são mera

coincidência, não intencionais. *Inteligência visual* é uma obra de não ficção.

Todas as histórias são narradas conforme aconteceram ou me foram contadas,

sujeitas às limitações da memória. Não pude fazer a checagem factual de todas elas; incluí apenas as que acredito serem verdadeiras.

Introdução

ENQUANTO EU AGUARDAVA no saguão do lado de fora do apartamento, tudo

assumiu um aspecto onírico, em câmera lenta. Gritos ecoavam atrás da porta.

Partículas de poeira dançavam na luz fluorescente. Um gato miou de algum

lugar à minha esquerda. O policial à minha frente ergueu o punho para bater, ao

passo que seu parceiro – tenso, armado, pronto para agir – dava-lhe cobertura. À

medida que a briga doméstica ressoava atrás da porta, o cano da arma do

segundo policial abria sua boca negro como num grito silencioso. Como é que eu tinha ido parar ali?

Desde pequena, eu via arte em tudo: na bela assimetria dos raios de sol

penetrando pelas árvores e nos padrões únicos de pedras e conchas que se

formavam quando a maré baixava. Eu mesma nunca fui uma pessoa particularmente criativa, mas isso não me impediu de estudar história da arte.

Depois da faculdade, porém, o fato de ter sido criada por um pai cientista e uma mãe extremamente prática, e o desejo de ser útil, acabaram me levando à escola de Direito. E a este acompanhamento policial particularmente intenso.

Para me desligar da preocupação que borbulhava nas minhas entranhas,

estudei os arredores como faria com uma pintura, analisando cada nuance,

fazendo um balanço do primeiro plano e do fundo, tentando achar significado

em pequenos detalhes, aparentemente sem importância. Eu sabia que era um

jeito inusitado de pensar – já tinham me dito isso muitas vezes –, mas sempre

achei o meu background de arte útil na prática do Direito, onde a necessidade de ser um observador objetivo é essencial.

E então tive um pensamento terrível: e se os policiais com quem eu estava não tivessem tais habilidades?
O que o primeiro policial veria quando a portase

abrisse – fosse um bebê chorando, uma senhora idosa confusa ou um maluco

empunhando uma arma – e como o transmitiria ao parceiro naquela fração de

segundoafetariaoresultadoparacadaumdenós.Aminhavid aestavanasmãos deumcompletoestranhoedesuahabilidade deveretransmitiracuradamenteo quevisse.

Felizmente a polícia foi capaz de neutralizar a situação e a minha experiência não acabou em desastre, mas – como geralmente acontece quando

estamos frente a frente com uma arma pela primeira vez, ou somos forçados a

encararanossaprópriamortalidade– asituaçãomeatortentouduranteosanos

seguintes. Quantas vezes as nossas vidas dependem das habilidades de observação de outra pessoa? Para a maioria de nós, são vezes demais para se

contar: sempre que pegamos um avião ou um trem, ou entramos num táxi, ou

vamos para uma mesa de operação. Nem sempre é caso de vida ou morte; às

vezesésimplesmentealgoquealteranossavida.Aatençãodasoutraspessoasao

detalhe e ao acompanhamento da situação também pode afetar nosso emprego,

nossareputação,nossasegurançaeonossosucesso.Enóspodemosaferartudo issonosoutros.Éumaresponsabilidadequenãodevemosassumirlevianamente, poispodesignificaradiferençaentreumapromoçãoeumafastamento,entreum triunfoeumatragédia,entreumaterça-feira comumeo11deSetembro.

Enxergar com mais clareza e comunicar mais efetivamente não são uma

ciênciacomplicada;sãohabilidadessimplesediretas.Nósnascemosequipados paraambas.Porém,commaisfrequênciadoquequeremosadmitir,fracassamos no uso dessas habilidades. Aparecemos no portão de embarque errado e

tentamos embarcar num avião que não é o nosso, mandamos um e-mail para o

destinatário errado dizendo algo que nunca deveríamos ter dito, perdemos uma

peça-chavedeevidênciaqueestavabemnanossacara.Porquê? Porquetambém

somosequipadosparacometeresseserros.

Nossoscérebrospodemveratécertoponto,econseguemprocessarainda menos. Eu sabia disso depois de anos praticando o Direito e presenciando em

primeira mão a pouca confiabilidade de testemunhas oculares, além da

falibilidadederelatosnaprimeirapessoa,masfoisóquando seguimeucoração de volta ao mundo da arte que de fato comecei a investigar ativamente os

mistériosdapercepção.ComochefedeeducaçãodaFrickCollectionemNova York,ajudeiatrazerparaasascolasdemedicinadacidadeumcursocriadopor umprofessordedermatologiaemYale,ensinandoosestudantesaanalisarobras dearteparaaperfeiçoarsuashabilidadesdeobservação.Ocursofoi umsucesso1

– um estudo clínico concluiu que os estudantes que o fizeram mostravam habilidadesdediagnóstico56%melhoresqueoscolegasquenãoohaviamfeito –, e eu queria entender a ciência por trás daquilo. Queria saber mais sobre a

mecânica de como vemos e de que modo olhar arte poderia melhorar
nossa

capacidade.

Tornei-me fanática por neurociência, lendo qualquer pesquisa que pudesse
encontrar entrevistando os pesquisadores que as conduziam. Cheguei até a me
inscrever num “videogame” on-
line da comunidade neurocientífica. E descobri

que, enquanto as minhas próprias percepções sobre como vemos
estavam

equivocadas em muitos aspectos –
aparentemente a retina é parte do cérebro, não

do olho –, elas estavam corretas nos mais importantes: ainda que não
entendamos plenamente o cérebro humano, podemos modificá-lo.
Podemos

treinar nosso cérebro para ver mais, e para observar mais acuradamente.

E, como frequentemente faço quando aprendo algo fantástico, eu quis
dividir isso com todo mundo, não só com estudantes de medicina.
Durante um

jantar com amigos, eu estava contando a eles algumas coisas que tinha aprendido
certa noite, pouco depois do 11 de Setembro, quando a cidade ainda revivia os
ataques terroristas e as histórias de heroísmo e comoção que se
seguiram. Um

dos meus amigos perguntou se eu havia considerado treinar pessoal dos serviços
de emergência e primeiros-
socorros. Isso não tinha passado pela minha cabeça,

mas, quando recordei-me um dia que naquela época eu não estava estudando Direito, sem saber como os policiais com quem eu estava
veriam ou

reagir iam ao que vissem, tudo fez perfeito sentido. Apaixonei-me pela ideia de

juntar tiras com Rembrandt; eu só precisava convencer a comunidade responsável pela aplicação da lei. Na segunda-feira seguinte liguei na caradura

para o Departamento de Polícia de Nova York.

“Eu gostaria de trazer os seus policiais ao nosso museu para olhar um pouco de arte”, disse ao atordoado vice-comissário. Eu meio que esperava que

eles desligassem a minha cara, mas ele concordou em fazer uma tentativa. Dentro de algumas semanas, tínhamos gente armada na Frick pela primeira vez na

história, e assim nasceu a Arte da Percepção.

Já faz catorze anos que venho dando esse curso, treinando policiais de treze divisões do Departamento de Polícia de Nova York, bem como dos

departamentos de polícia em Washington, DC, Chicago e Filadélfia, a Polícia do Estado da Virgínia e a Associação dos Chefes de Polícia de Ohio. O comentário de que o programa era eficaz espalhou-se rapidamente, e a minha lista de

clientes cresceu, passando a incluir: nos Estados Unidos, o FBI, o Departamento de Segurança Interna, o Exército, a Marinha, a Guarda Nacional, o Serviço

Secreto, a Polícia Civil Federal, o Banco Central, o Departamento de Justiça, o Departamento de Estado e o Serviço Nacional de Parques; além da Scotland

Yard.

O *Wall Street Journal* [2](#) logo fez uma matéria descrevendo o meu curso e seus efeitos positivos sobre entidades encarregadas de fazer vigorar as leis, setores legais e militares, numa história sobre um agente infiltrado do FBI que

creditou às minhas aulas o aguçamento de suas habilidades de observação.

Depois de fazer o curso,³ o agente foi capaz de coletar provas incriminadoras contra um sindicato de coleta de lixo controlado pela máfia, o que resultou em 34 condenações na apropriação pelo governo de 60 a 100 milhões de dólares

em bens. Quase imediatamente, comecei a receber telefonemas de empresas

privadas, instituições educacionais e até mesmo de sindicatos de trabalhadores.

Porque na verdade todos nós – pais, professores, comissários de bordo, banqueiros de investimentos, porteiros – somos, em algum nível, responsáveis

por enfrentar emergências.

A pedagogia única da *Arte da Percepção* foi chamada de “inestimável” pelo

Departamento de Defesa e reconhecida pelo chefe de operações navais por

“estimular o pensamento inovador necessário para gerar futuros conceitos

bélicos viáveis”. Depois de participar do meu seminário em um programa da

Academia Nacional do FBI, o inspetor Benjamin Naish providenciou para que

eu o apresentasse ao Departamento de Polícia da Filadélfia, declarando: “Senti

que meu solhos se abriram mais... Serão treinamento mais inusitado que eles terão oportunidade de ver na vida.” ⁴

E o que há de tão inusitado nele? Eu mostro figuras de mulheres nuas com os seios caídos sobre a barriga e esculturas feitas de penicos para ensinar a *arte da observação* acurada da comunicação efetiva.

Efunciona.

Tenho ajudado milhares de pessoas de diversas áreas da vida – escritórios de advocacia, bibliotecas, casas de leilão, hospitais, universidades, grandes corporações na lista das quinhentas maiores da *Fortune*, empresas de

entretenimento, bancos, sindicatos e até mesmo igrejas – a fortalecer e aguçar

suas habilidades de análise visual e pensamento crítico. E posso ensinar isso a

você.

Todos nós precisamos saber como identificar informação pertinente, priorizá-la, tirar conclusões a partir dela e comunicá-la – não apenas os

profissionais das áreas médica e legal. Todos nós precisamos disso. Um único

detalhe perdido ou uma palavra mal comunicada pode facilmente estragar o pedido de

um cappuccino, um contrato de 1 milhão de dólares ou uma investigação de

assassinato. Sei disso porque toda semana estou diante dos melhores e mais

brilhantes e observo como eles perdem informação essencial... repetidas e

repetidas vezes. Ninguém está imune a este fracasso em ver, nem presidentes

nem carteiros, nem babás nem neurocirurgiões.

E aí observo como eles vão melhorando. Não importa se estou ensinando

profissionais de atendimento ao cliente ou tecnologia da informação, artistas ou

arquivistas, estudantes ou peritos sem vigilância – pessoas que já são boas no que

fazem *invariavelmente*
ficam ainda melhores. Assisto essa transformação a cada

sessão, e estou muito feliz de ter a oportunidade de ajudar você
também a se

transformar.



JR, *Women Are Heroes*, Quênia, 2009: *Self-Portrait in a*

Woman's Eye.

[Mulheres são heroínas: Autorretrato num olho de mulher]

Esta fotografia é um autorretrato do artista JR – ou pelo menos uma
perspectiva dele no olho de alguma outra pessoa. Por conta de seus
retratos

fotográficos, ampliados até o tamanho de outdoors e pregados aos
topos e

laterais de edifícios em todo o mundo – para “dar uma face humana às
áreas

mais pobres do mundo”⁵ –, JR foi ganhando cada vez mais

notoriedade. Isso acabou se tornando um problema porque, como nunca obteve permissão das autoridades para expô-las fotos, foram expedidos contra ele mandados de prisão em diversos países. Então, quando lhe pediram que criasse um autorretrato, ele hesitou em mostrar o rosto por medo de que isso pudesse facilitar sua prisão. Sua

solução: *Self-Portrait in a Woman's Eye*. Adoro essa fotografia porque ela sintetiza perfeitamente a ideia por trás da Arte da Percepção: mudar a nossa perspectiva e as nossas expectativas mais do que jamais imaginamos ser

possível.

Pense neste livro como o seu novo autorretrato. Você pode usá-lo para recuar um passo e ver a si mesmo por meio de novos olhos. Qual é a sua

aparência para o mundo? Você se comunica bem? É bom observador? O que está

atrás de você, ao seu redor, e dentro de você?

Com este livro, você aprenderá como aguçarseu processo inerente de coleta de informações, seu pensamento crítico e estratégico, sua tomada de decisões e sua formulação de habilidades de investigação, usando para isso o impressionante computador que temos apoiado no pescoço. No entanto, ao

contrário de outros livros escritos por psicólogos ou jornalistas, este que você

tem em mãos não lhe *dirá* apenas o que o seu cérebro pode fazer ou como as pessoas usam seus próprios cérebros até o limite: ele *mostrará* isso a você.

Vamos usar o mesmo treinamento interativo que utilizamos para trabalhar com líderes ao redor do mundo. Vamos praticar a conciliação de conceitos mais

amplos com detalhes mais específicos, a articulação de informação

visual e

sensorial, bem como sua transmissão de maneira precisa e objetiva, com o

auxílio de néfars, mulheres de espalho e um pouco de nus.

Dê uma olhada na próxima fotografia. Ela não foi retocada nem alterada

digitalmente; o que você vê realmente existia dessa maneira. O que você acha

que está ocorrendo na foto, e onde ela foi tirada?

A resposta mais comum que recebo é que são flores num velho prédio

abandonado para algum tipo de instalação artística. E isso está parcialmente

correto. Trata-se de um velho prédio, as flores são reais, e foram colocadas ali

intencionalmente por uma artista. Que tipo de prédio você pensa que é? Vemos

um corredor com muitas portas, e uma janela no final desse corredor. As pessoas

tentam adivinhar que é um prédio de escritórios ou alguma escola, mas não é. É

algo que a maioria das pessoas nunca considera: um hospital psiquiátrico.



AnnaSchuleitHaber, *Bloom: A Site-Specific Installation*, 2003

Quando o Centro de Saúde Mental de Massachusetts foi condenado à demolição após noventa anos de funcionamento para abrir espaço para

instalações mais modernas, a artista Anna Schuleit Haber comemorou seu

fechamento enchendo-o de algo de que eles se precavam.
(É triste saber que

sua inspiração nasce da observação de que pacientes em hospitais psiquiátricos raramente recebem flores, uma vez que não há o desejo de uma

recuperação

rápida.) Seu trabalho, *Bloom: A Site-Specific Installation* [Floração: uma instalação *site-specific*], vira de cabeça para baixo a nossa ideia sobre serviços de saúde mental. Nós não associamos o corvibrante a um edifício em deterioração nem esperamos ver vida brotando das alas de uma instituição psiquiátrica. Do

mesmo modo, este livro vai alterar a maneira como você observa o mundo. Você

verá cor e luz e detalhe e oportunidade onde jurava que não havia nada disso.

Verá vida e possibilidade e verdade nos espaços mais vazios. Verá ordem e

achará respostas nos lugares mais caóticos e bagunçados. Nunca mais verá as coisas da mesma maneira.

Todas as minhas solicitações para apresentações ao vivo da Arte da

Percepção provêm de recomendações entusiásticas, porque, uma vez que os

olhos das pessoas se abrem, elas não conseguem se calar sobre isso. Querem que

todos vivenciem a mesma revelação e gratificação. Participantes de cursos

passados inundam minha caixa de e-mails com histórias de como o treinamento

deles deu mais confiança em seus empregos, ajudando-os a obter promoções,

melhorando seu atendimento aos clientes, duplicando ou triplicando os resultados

de suas arrecadações de fundos, aumentando suas notas em testes-padrão e até

mesmo mantendo seus filhos longe de desnecessárias classes de educação

especial.

Aprender a ver o que importa pode mudar também o seu mundo. Convido-o

aabrirosolhosevercomo.Apostoquevocêdescobriráquenemsabiaqueeles
estavamfechados.

PARTEI

Avaliar

Sóencontramosomundoqueprocuramos.

HENRYDAVIDTHOREAU

1.LeonardodaVincieperderacabeça

Ovalordeveroqueimporta

QUANDO DERRECK KAYONGO ENTROU no chuveiro do seu quarto
de hotel na

Filadélfia,notoualgoquemilhõesdeviajantesdenegóciosefamíliasdeférias

antes dele tinham visto, sem prestar muita atenção: o minúsculo
sabonete na

prateleira do canto. Ele era diferente. Em vez da barrinha verde que
usara na

noite anterior, havia uma pequena caixa de papelão no lugar. Dentro
dela, um

sabonetenovinhoemfolha.

O nativo de Uganda, que quando criança deixara tudo para trás ao
fugir

com a família da ditadura assassina de Idi Amin, era recém-graduado
numa

faculdadeamericana,eviviaacomumorçamentoaapertoado.Eledesligouaágua,
vestiu-seelevouosabonetenãousadoparaobalcãodarecepção.

“Quero ter certeza de que não vou ser cobrado por isto aqui” ,1 disse
ao funcionário.“Eunãousei,enãoprecisodele.”

“Ah,nãosepreocupe,écortesia”,respondeuorepcionista.

“Obrigado, mas já recebi um ontem quando cheguei”, Kayongo

explicou.

“Onde está aquele?”

“Nós substituímos o sabonete do hóspede todos os dias”, assegurou-lhe o recepcionista. “Não cobramos nada.”

Kayongo ficou chocado. Todo quarto, todo dia? Em todo hotel? No país

inteiro?

“E o que vocês fazem com os sabonetes velhos?”, indagou. Ao contrário

das lascas de sabão usadas nos campos de refugiados em que ele crescera, o

sabonete do hotel era bastante substancial; parecia quase novo mesmo depois de eletê-lousado.

“O serviço de limpeza joga fora”, disse o recepcionista, dando ombros.

“Onde?”

“Nolixocomum.”

“Eu não sou um grande matemático”,² Kayongo mediz, “mas rapidamente percebi que, se só metade dos hóspedes fizesse isso, era uma incrível quantidade de sabonete – centenas de milhões de sabonetes simplesmente sendo jogados em

aterros sanitários. Não conseguiram tirar isso da cabeça.”

Kayongo ligou para o pai, um ex-fabricante de sabão, na África e contou — lhe a novidade.

“Você não vai acreditar. Nos Estados Unidos, eles jogam fora o sabonete

depois de terem usado apenas uma vez!”

“As pessoas aí podem se dar ao luxo de desperdiçar sabão”, o pai lhe disse.

Mas, na cabeça de Kayongo, era um desperdício a que ninguém podia se

dar o luxo, não quando ele sabia que mais de 2 milhões de pessoas, a maioria

crianças pequenas e bebês, ainda morriam todo ano de doenças diarreicas, que

podiam ser facilmente prevenidas pelos simples atos de lavar as mãos com sabão.

O sabão era um item de luxo que muitos na África não podiam se permitir, e,

mesmo assim, nos Estados Unidos, ele era simplesmente jogado fora. Kayongo

decidiu tentar fazer alguma coisa com o lixo do seu novo país para ajudar o

antigo.

Depois de voltar para casa, em Atlanta, ele pegou o carro e percorreu os

hotéis locais, perguntando se podia ficar com os sabonetes usados.

“Primeiro acharam que eu estava maluco”, recorda ele, um sorriso

transparecendo pela sua voz ao telefone. “Por que você quer esses sabonetes?

São sujos. Sim, esse era um problema. Mas podemos limpá-los. Podemos limpar

sabão!”

Kayongo encontrou uma instalação de reciclagem para esfregar, derreter e

desinfetar os sabonetes que juntava, e assim nasceu o Global Soap Project

[Projeto Sabão Global]. Desde então ele já reciclou toneladas de sabão e

distribuiu sabonetes com novos propósitos, salvando vidas. Além disso, divulgou também um programa de educação higiênica junto a pessoas de 32

países em

quatro continentes. Em 2011, Kayongo foi merecidamente nomeado um dos

“Heróis” da CNN. 3

À diferença dos heróis dos velhos filmes e das fábulas gloriosas, não precisamos ser os mais fortes, velozes, espertos, ricos, simpáticos ou sortudos para fazer diferença no mundo. As pessoas de maior sucesso nos tempos

modernos – gente como Bill Gates, Richard Branson, Oprah Winfrey e Derreck

Kayongo – provam que não importam os atributos físicos que temos ou não,

nosso nível de educação, nossa profissão, nossa posição na vida ou onde

moramos.

Hoje, podemos sobreviver e prosperar se soubermos como viver.

Vero que está aí que os outros não vêem. Vero que não está aí de deveria

estar. Ver a oportunidade, a solução, os sinais de advertência, a forma mais

rápida, a saída, a vitória. Vero que importa.

Mesmo que não tenhamos como objetivo elogios na primeira página, a

observação aguçada e a curada produz grandes e pequenas recompensas em todos

os aspectos da vida. Quando uma funcionária da limpeza de um hotel de

Minneapolis notou uma moça jovem sozinha num quarto, sem fazer contato

visual, sem estar vestida para o clima frio e sem bagagem, informou a agência e

ajudou a revelar uma rede internacional de tráfico sexual. Quando um astuto

garço num café israelense lotado notou que o pequeno estudante que pedira um

copodeágua suava profusamente e vestia um sobretudo no dia quente, olhou mais intensamente e viu um fiozinho saindo da grande sacola de pano do pretado garoto. Sua observação impediu que o menino detonasse um explosivo que o

chefe de polícia local disse que teria causado “um enorme desastre”. 4

A habilidade de ver, prestar atenção naquilo que frequentemente está de

pronto acessível bem na nossa frente, não é somente um meio de evitar

desastres, mas também o pré-requisito para grandes descobertas.

Enquanto milhões de pessoas curtiam o prazer de usar um sabonete novo no hotel diariamente, só Kayong viu o potencial para um programa de reciclagem capaz de salvar vidas. O que fez com que ele visse exatamente a mesma coisa

que os outros, mas de maneira diferente? 5 A mesma coisa que permitiu ao montanhista amador suíço George de Mestral olhar para baixo, para as suas meias cobertas de carrapichos, e ver um novo tipo de aderência; a descoberta de

Mestral do que ele chamou de velcro revolucionou a forma como os astronautas e esquiadores se vestem, livrou uma geração inteira de crianças de aprender a amarrar os sapatos e ainda rende US\$ 260 milhões por ano em vendas. O

mesmo aconteceu com Betsy Ravreby Kaufman, uma mãe de Houston, que viu em ovos de Páscoa de plástico um jeito de cozinhar ovos duros sem a casca.

Cansada de perder comida e tempo com o processo de descascar ovos, que além disso provocava uma enorme sujeira, Kaufman concebeu uma maneira de ferver os ovos em recipientes em forma de ovo desde o começo, eliminando assim a

necessidade das cascas. A sua invenção, os Eggies, 6 recipientes plásticos com tampa em formato de ovo, venderam mais de 5 milhões de unidades apenas em 2012. Foi também a habilidade de ver que ajudou a propulsionar Steve Jobs, o

ícone da Apple, para o topo da pirâmide tecnológica. Segundo Jobs, “quando

you perguntar a pessoas criativas como elas fizeram determinada coisa, elas se

sentem um pouco culpadas porque na realidade não a fizeram; simplesmente

viram algo”. 7

Leonardo da Vinci atribuiu a todas as suas realizações científicas e artísticas

a o mesmo conceito, que ele chamava de *sapere vedere* – “saber ver”. 8 Podemos chamar essa aptidão de “inteligência visual”.

Parece fácil, não? Basta simplesmente ver. Nós nascemos com essa

habilidade; na verdade, queiramos ou não, o nosso corpo vê. Se os seus olhos

estão abertos, você está vendo. Mas há mais no processo neurológico do que apenas manter as pálpebras erguidas.

Um breve biológico da visão

Não sou cientista, mas fui criada por um – meu pai é parasitologista –, então eu sabia que a melhor maneira de investigar por que vemos do modo como vemos

não era simplesmente lendo os estudos de ponta sobre visão e percepção

humanas, mas saindo e conhecendo as pessoas que conduziam esses estudos.

Minha primeira parada: odr. Sebastian Seung.

Graças a sua cativante palestra do TED a [eo EyeWire](#), o visionário projeto de mapeamento da retina que ele dirige, odr. Seung é uma espécie de astro do

rock da neurociência. Ao entrar em seu laboratório no novo Instituto de

Neurociência de Princeton, um complexo labiríntico de vidro e alumínio, posso

sentir minha pressão sanguínea subir. O edifício é intimidante desde o primeiro passo. Não há recepcionista nem quadro de informações, apenas um elevador

aberto, sem qualquer referência. Entro no elevador e rapidamente determino que

talvez não seja inteligente o bastante para o edifício. Não consigo fazer o

elevador andar; por mais que aperte e segure os botões, eles não se mantêm

acesos. Não há painel indicativo, nem entrada para cartão.

O socorro chega na forma de um jovem e afável estudante vestindo uma

camiseta com a inscrição ÁLGEBRA LINEAR É MINHA PARCEIRA. Ele pressiona sua

carteira de identidade contra um pequeno painel de vidro, e nós subimos. Digo

—

lhe que eu vim ver.

“Boa sorte”, ele diz com um sorriso. Espero não precisar.

Retornara a Princeton e para mim mais ou menos como fechar um ciclo, pois

foi lá que consegui meu primeiro emprego depois do curso de Direito. Morei

pertinho da rua Nassau por cinco anos. Para manter a sanidade, durante os fins

de semana fazia trabalho voluntário como docente no Museu de Arte da

Universidade de Princeton.

Quando encontro Dr. Seung-e, vejo que ele está usando uma camiseta do

Mickey, relaxa na mesma hora. Seung-e xala um charme fácil e tem o talento de

fazer com que coisas extraordinariamente complexas não pareçam tão complexas assim. Conforme ele me explica, ver não tem tanta relação com os nossos olhos, como um dia já pensei.

Enquanto o nosso sentido da visão é mais frequentemente associado com os órgãos esféricos que ocupam as órbitas do crânio, na verdade é o cérebro que faz o trabalho pesado do sistema de processamento visual. Processar o que vemos

não só envolve 25% do nosso cérebro e mais de 65% de todos os nossos

circuitos cerebrais – mais do que qualquer outro dos nossos sentidos –, mas esse

processamento começa numa parte do olho que na realidade é cérebro. 9

O processo começa quando a luz passa através da pupila e é convertida em padrões elétricos por células neurais numa membrana no fundo do olho chamada retina. Quando digamos que me lembro de ter aprendido no colégio que a retina é como o filme de uma câmera, eles acode a cabeça para essa concepção errônea comum.



“Definitivamente não é um filme” ,¹⁰ diz ele. “A retina é uma estrutura tão complicada que não é nem mesmo uma câmera. É mais como um computador.”

A retina não é um circuito passivo, mas parte do próprio cérebro, formada no útero a partir de tecido neural.¹¹

“Estudar a retina é o jeito mais fácil de entrar no cérebro”, ele explica, “porque ela é o cérebro.”

Paralhe agradeço por me apresentar à beleza e à complexidade da retina, e por me encaminhar dezenas de outros cientistas, eu trouxe um presente: um dos primeiros e mais impressionantes neurônios impressos em 3D.

Impressão de um neurônio em 3D

Eu tinha baixado o arquivo para impressão, uma célula J chamada IFLS

mapeada para o EyeWire por cidadãos cientistas do Intercâmbio de Impressões

em 3D dos Institutos Nacionais de Saúde (NIH, na sigla em inglês), e então foi a uma loja local que tinha a tecnologia para imprimir uma réplica do neurônio bastante ampliada. A delicada escultura parecia uma semente grumosa,

reminiscente ela mesma de um minúsculo cérebro, fazendo brotar um sistema

serpentino de delicados galhos, os dendritos que conduzem as mensagens

elétricas entre as células.

E já tínhamos visto a rede de neurônios retiniais entrelaçados [12](#) – chamados por Seung de “a selva” – no EyeWire, cada neurônio com uma cor diferente para deixar os circuitos mais visíveis, mas, ao segurá-la na mão, a importância de

cada conexão foi ampliada. Com 100 milhões de receptores retiniais, a retina não só faz o grosso do processamento, mas deve também codificar espacialmente ou

comprimir a imagem antes de enviá-la pelo 1,2 milhão de axônios no nervo

óptico até o cérebro. [13](#)

“Alguns dos primeiros passos da percepção estão na verdade ocorrendo

dentro da própria retina, mesmo antes que a informação alcance o cérebro”, [14](#)

afirma Seung.

Isto explica porque é mais fácil transplantar ou criar artificialmente outros órgãos do que elaborar próteses oculares, uma vez que os olhos estão intrinsecamente entrelaçados com o cérebro.

Tudo isto acaba se reduzindo a um fato: nós não “vemos” com os olhos,

mas com o cérebro.

Use ou perca

A nossa capacidade de ver, de dar sentido ao que vemos, e de agir conforme essa informação reside no incrível poder de processamento do cérebro, um poder que depende inteiramente das nossas conexões neurais. Admitindo que todos os

nossos circuitos físicos estejam saudáveis e intactos, transformar dados visuais

em imagens significativas leva tempo, tempo que aumenta com a idade ou com a falta de uso.

Cientistas descobriram ¹⁵ que à medida que desaceleramos ou paramos de exercitar os nossos músculos mentais, a velocidade da transmissão neural se reduz drasticamente, o que por sua vez leva a um decréscimo da velocidade do processamento visual, a capacidade de detectar mudança e movimento e de

conduzir uma busca visual. Uma vez que o cérebro controla cada função do

corpo, qualquer atraso no processamento neural causará igualmente um atraso

em outros sistemas, inclusive no que vemos e em como reagimos ao que vemos.

Reflexos e memória mais lentos não são causados apenas pelo envelhecimento

físico. Pode ser que simplesmente não tenhamos exercitado nossos cérebros o

suficiente ou da maneira correta.

Felizmente para todos nós, a longo das nossas vidas, o cérebro está criando

continuamente conexões novas e reforçando as velhas com base em experiências

de aprendizagem... contanto que continuemos aprendendo. [16](#)

Pesquisadores descobriram que promover o estímulo ambiental – como estudar algo novo, ler

sobre um conceito que nos faça pensar ou jogar algum tipo de “jogo cerebral” – aumentará o crescimento cortical em *qualquer* idade, até mesmo entre os seres

humanos mais velhos. Assim como o condicionamento cognitivo pode ser usado

para impedir a demência, pode ser usado também para aguçar a nossa

capacidade de observar, perceber e comunicar. Se mantivermos rápidos nossos

sentidos e percepções, nossas reações os acompanharão, fazendo de nós

melhores funcionários, melhores motoristas, mais capazes de cuidar de nós

mesmos e de outros por mais tempo na vida.

Para estimular nossos sentidos e disparar nossos neurônios empregaremos

as mesmas técnicas que uso diariamente em minhas aulas com o FBI, os

analistas de inteligência e as grandes empresas: vamos estudar arte.



Jan Steen, *Enquanto os velhos cantam, os jovens fumam*, 1668-

Carel Fabritius, *Opintassilgo*, 1654

Porque arte?

Olhar antigas pinturas e esculturas não é a primeira coisa em que a maioria das pessoas pensa quando lhes digo que vamos disparar seus neurônios e aumentar sua velocidade de processamento cerebral. Elas se imaginam fazendo treinamento computadorizado 3D de ponta ou pelo menos usando óculos da

Google enquanto caminham por uma rua movimentada, não passeando por um museu observando objetos que permanecem estáticos há centenas de anos. Mas esse é exatamente o ponto: a arte não vai embora. Se você quer estudar o

comportamento humano, pode ficar parado em algum lugar público e observar as pessoas: adivinhar quem são, porque estão vestidas daquele modo, aonde estão indo... até elas irem embora. E você nunca saberá se estava certo ou não. Ou

pode analisar obras de arte para as quais temos as respostas: quem, o quê, onde, quando e por quê. O historiador da arte David Joselit a descreve como “exorbitantes estoques de experiência e informação”. ¹⁷ Ela contém tudo de que precisamos para aprofundar nossa perícia de observação, percepção e comunicação.

Se você pode falar sobre o que está acontecendo numa obra de arte, pode

falar sobre cenas da vida cotidiana; pode falar sobre internatos e salas de aula, cenas de crime e chão de fábricas. O Exército me chamou para trabalhar com oficiais antes que eles fossem enviados para o Oriente Médio. Por quê? Porque quando eles partem para o além-

mar, encontramos inesperado e desconhecido.

O Exército lhe ensina a diferença cultural e o comportamento adequado, mas eu lhes ensino como serem comunicadores efetivos em situações não familiares.

Descrever o que você vê na pintura de uma mulher usando uma gola engomada de trinta centímetros com quatro camadas exige o mesmo conjunto de habilidades para descrever o que você vê num mercado estrangeiro ou num

aeroporto internacional. Eu ensino as mesmas técnicas a gerentes de RH para

que possam descrever melhor os candidatos entrevistados, e a diretores de

escolas primárias para que tenham ferramentas mais efetivas para avaliar sua

equipe docente.

A arte nos dá uma miríade de oportunidades para analisar situações

complexas bem como situações aparentemente mais comuns. Por ironia, com

frequências são as situações mais simples, cotidianas e familiares que temos mais

dificuldade em descrever, porque cessamos de notar o que a torna interessante ou inusitada. Como adultos, ficamos tão habituados à complexidade do mundo que apenas o novo, o inovador e o exigente capturam a nossa atenção e dominam

o nosso campo de visão. Apoiamo-nos na experiência e na intuição em vez de

buscar nuances e detalhes que possam fazer diferença no nosso sucesso. No

entanto, são as coisas que vemos e negociamos regularmente que devemos estar especialmente atentos.

Para sermos heróis para nossos chefes, nossas famílias e nós mesmos,

precisamos acudir nossa visão do mundo e alterar nossa perspectiva. A arte nos

permite fazer isso porque está em muitos lugares, manifesta temas da natureza

humana em toda a sua complexidade e muitas vezes nos deixa desconfortáveis.

E, surpreendentemente, desconforto e incerteza provocam o melhor nos nossos

cérebros.

Quando somos forçados a usar nossas habilidades pessoais e profissionais

num local não familiar – como é a análise artística para a maioria das pessoas –,

envolvemo-nos num processo de pensamento inteiramente novo. Em 1908, [18](#)

psicólogos de Harvard descobriram que o cérebro é mais eficaz em aprender

coisas novas quando os hormônios da tensão são ligeiramente elevados por uma

experiência nova, teoria verificada pelas modernas técnicas de imagens

cerebrais. Portanto, a melhor maneira de repensar algo que temos feito durante

anos – o jeito como fazemos nosso trabalho, como interagimos com os outros,

como vemos o mundo – é sair de dentro de nós mesmos, da nossa zona de

conforto.

A arte nos transporta para longe da nossa vida cotidiana, levando-nos a

repensar como vemos, percebemos e comunicamos. A arte inspira conversas,

especialmente quando nos provoca surpresas e dúvidas. Há mulheres com

narizes no lugar onde deveria haver olhos, homens de bobs no cabelo e com

manicures, relógios escorrendo de árvores, elefantes compés de aranha e montes de gente gritando.

Parte da beleza da arte, sobretudo das peças mais inquietantes, é que qualquer um pode discuti-la. Você não precisa ser historiador da arte para falar

sobre o que vê; na verdade, prefiro que a maioria dos meus participantes tenha pouco ou nenhum conhecimento de arte, porque ele é completamente



desnecessário para fortalecer nossa habilidade de observação e comunicação, e

poderia deturpar sua capacidade de encarar obras de arte objetivamente. Não

estamos estudando pinceladas ou paletas, nem períodos históricos. Estamos

simplesmente usando a arte como um conjunto de dados visuais confirmáveis,

conversando sobre o que vemos – ou sobre o que pensamos que vemos.

Gerrit van Honthorst, *Moça sorrindo, uma cortesã, segurando*

uma imagem obscena, 1625

Ao longo deste livro, usaremos imagens de pintura, escultura e fotografia –

algumas é possível que você tenha visto, e algumas você talvez não consiga

imaginar que sejam reais – como ferramentas para reconsiderar o modo como

olhávamos anteriormente para o mundo. Tomemos por exemplo este retrato de

uma jovem mulher. Você não precisa saber quem o pintou ou a que época

histórica ele pertence para investigá-lo e discuti-lo. Como você descreveria a

moça? Bonita ou pouco atraente? Conforme vamos aprendendo, ambas as

descrições são subjetivas, baseadas no olhar do observador, então nenhuma delas é útil num contexto profissional onde a objetividade é tido. E quanto ao termo

“caucasiana”? Será que é objetivo? Sim, mas é acurado? “Caucasiana” pode se

referir de forma ampla a pessoas com tom de pele branco ou mais

especificamente àquelas que vêm da área das montanhas do Cáucaso, que se

estende entre a Europa e a Ásia. Onde fica essa definição ou uma pessoa de pele

clara da Austrália ou uma pessoa de pele escura da Turquia? Você notou a

enormeplumanacabeçadela,acovinhanabochechaesquerda,oanelnodedo, ouqueelaestásegurandoumapinturadascostasnuasdeumapessoa? Equanto

ao enorme decote da mulher? Será que é um detalhe objetivo ou mesmo

apropriadoparasercomentado?

Você saberá as respostas para essas perguntas e muito mais quando tivermosdominadoaessênciadoprogramadaArtedaPercepção— euoschamo

de“osquatro A s”:comoavaliar,analisar,articulareadaptar.Começaremospela

maneirade *avaliar* umasituaçãonovaestudandoamecânicadavisãoeanossa

cegueira embutida, e eu lhe darei um processo ordenado para uma observação

eficiente, objetiva. Uma vez que tenhamos descoberto como reunir toda a

informação, aprenderemos o que fazer com ela: como *analisar* o que

descobrimos, inclusive priorizar, reconhecer padrões e a importante diferença

entrepercepçãoeinferência.Noentanto,descobriroquedescobrimosesabero

que sabemos de nada adianta se não o comunicarmos a outra pessoa, por isso

trabalharemos a seguir maneiras de *articular* nossas descobertas para nós

mesmos e para os outros. E, finalmente, examinaremos formas de *adaptar* o

nossocomportamentocombasenostêrêprimeiroselementos.

Mas,antesde começar,tenhomais umaletramuito importantepara você:

destavezéo *P*,de *pilotoautomático*.Desligue-o.

Pilotoautomático

AlexanderGrahamBelltinha64anosquandosubiuaopalcodaSidwellFriends

School em Washington, DC, para fazer o discurso de formatura da turma de

1914. Com uma barba branca como a neve com a ponta virada para cima, o pioneiro das comunicações era agora a vêe aproximava-se do fim da sua ilustre carreira. Embora fosse mais conhecido por ter inventado o telefone, detinha

trinta patentes e previra progressos modernos como o ar condicionado, o pulmão

de aço, detectores de metal e o uso de painéis solares para aquecer uma casa.

Então a plateia ficou surpresa quando ele confessou ser pouco atento.

Conforme contou ao público, Bell recentemente dera um passeio pela antiga propriedade da família na Nova Escócia, uma terra com a qual acreditava ter íntima familiaridade. Ele ficou chocado ao descobrir um vale coberto de

musgo que levava ao mar.

“Nós somos propensos demais”, disse ele, “a caminhar pela vida com os

olhos fechados. Há coisas à nossa volta e bem a nossos pés que nunca vimos,

por que na realidade nunca olhamos.” [19](#)

Hábito, tédio, preguiça, superestimulação – há muitos motivos para nos

desligarmos. E, ao fazê-

lo, perdemos alguma coisa. Podemos desconsiderar algo

simples como a maneira como carrapichos grudam nas meias e perder a

oportunidade de ficarmos ricos. Podemos negligenciar algo banal como um

sabonete tamano viagem e perder a chance de melhorar o mundo. Que inovação

surpreendente Bell perdeu por não estar sempre antenado? O que nós mesmos

perdemos?

Desligar-se leva a mais consequências do que apenas oportunidades

perdidas. Atendimento de “se fechar”, perder-se “na névoa” ao fazer coisas que já

fizemos um milhão de vezes antes, como dirigir, ou quando estamos em

ambientes movimentados, cheios de gente, como uma estação de trem, podemos colocá-los em perigo físico.

Eu estava recentemente numa estação de metrô em Washington, DC,

estudando as pessoas ao meu redor como agora sei fazer. Vi profissionais e

amigos conversando, crianças segurando a mão dos pais, estudantes carregando

mochilas pesadas. E então notei um homem sentado na escada; ele tinha uma

barba e ajeitada, vestia roupas farrapadas e parecia estar a ponto de cair para

com algo pontiagudo. Ninguém em volta lhe dava atenção. Quando o trem

entrou na estação, ele se levantou, enfiou o objeto no bolso e tropeçou para

dentro de um vagão com dezenas de outras pessoas. Quantas delas teriam

escolhido outro vagão se tivessem visto cinco minutos antes?

Esse alheamento as colocou num vagão fechado com um homem perturbado escondendo um objeto afiado no bolso. Como é possível que uma pessoa escape assim da visão de tantas outras?

Porque não só falhamos em olhar, mas frequentemente também

usamos antolhos eletrônicos na forma de fones de ouvido ou smartphones.

Quando andamos pelo mundo no piloto automático, os nossos olhos podem

parecer estar absorvendo tudo, mas na realidade estamos vendo menos do que

poderíamos se estivéssemos prestando mais atenção. Como veremos nos

capítulos a seguir, a atenção é um recurso finito que o nosso cérebro precisa

delegar. Nós prestamos um grande desserviço a nós mesmos e ao alcance da

nossa atenção quando não estamos plenamente envolvidos.

A era da distração

Graças a uma rede sem fio com constante fluxo de informação acessível a

qualquer momento, em qualquer lugar, há mais coisas competindo pela nossa

atenção atualmente do que em qualquer outra época anterior. Hoje, mais gente

tem acesso a telefones celulares do que a banheiros que funcionam, e em média

uma pessoa checa o celular *110 vezes por dia* e quase uma vez a cada seis

segundos à noite.

[20](#) As nossas perpétuas interações em nível de bytes não agem apenas em detrimento da nossa concentração, foco, produtividade e segurança pessoal, mas também prejudicam a nossa inteligência. Um estudo de 2005 [21](#) do Kings's College da Universidade de Londres descobriu que, quando distraídos, trabalhadores sofriam uma perda de dez a quinze pontos no

QI²² – um emburrecimento maior do que o experimentado ao se fumar maconha. Uma deficiência de quinze pontos é significativa, pois reduz o QI de um homem

adulto a o de uma criança de oito anos.

O córtex pré-frontal²³ do cérebro é responsável por analisar tarefas, priorizá-las e destinar a elas os nossos recursos mentais. Quando o inundamos com informação em excesso ou o obrigamos a mudar de foco depressa demais,

ele simplesmente desacelera. Quanto? O *Journal of Experimental Psychology*

relata que alunos distraídos enquanto trabalhavam em complicados problemas matemáticos levavam 40% mais tempo para resolvê-los.²⁴

Ironicamente, a composição do problema incluía a nossa necessidade de

rapidez. O caráter imediato da transmissão da informação no mundo de hoje

também criou uma cultura que prioriza velocidade, espontaneidade e eficiência,

mas essas ideias nos chegam com um custo. No ramo hoteleiro,²⁵ o desejo de

uma rotatividade mais rápida dos quartos afetou negativamente tanto a segurança do empregado quanto a satisfação do cliente. Damesma forma que a cotidiana

de limpeza de quartos para funcionárias de hotéis aumentou de catorze quartos

por turno em 1999 para vinte quartos em 2010, aumentou também a taxa de risco

de acidentes, de 47% para 71%. Enquanto as mudanças²⁶ significaram que as companhias administradoras economizaram dinheiro nas equipes, os custos de saúde para funcionários acidentados subiram, e a limpeza dos aposentos – um

dos motivos que fazem com que hóspedes não voltem ao hotel – ficou comprometida. Em 2012, cientistas descobriram que o nível de unidades

formadoras de colônias de bactérias em superfícies de quartos de hotel era 24

vezes mais alto do que os hospitais consideram “o limite máximo aceitável”.
27

De maneira similar, na administração dos serviços de saúde, onde se recompensa examinar o maior número de pacientes no menor tempo possível, os profissionais podem ser tentados a sacrificar a qualidade dos serviços pela

quantidade, e ir direto para o prontuário do paciente num esforço de agilizar a

consulta, confiando no que o profissional anterior escreveu antes de avaliar um paciente e fazer observações próprias.

Felizmente, há um amortecedor fácil e natural contra deixar a tensão da

rapidez e o fluxo constante de distração nos dominar: simplesmente ir mais

devagar. Num discurso de formatura no Sarah Lawson College, o designer e

“caçador de mitos” Adam Savage lembrou aos formandos de 2012 que eles não precisavam estar em constante pressa, que na verdade tinham tempo à vontade:

“Vocês têm tempo para falhar. Vocês têm tempo para estragar as coisas. Vocês

têm tempo para tentar de novo, e, quando estragarem tudo outra vez, ainda terão tempo.” 28 Savage também nos lembra da irônica cilada da impaciência:

“Apressar-se conduz a erros, e erros o retardam muito mais do que ir mais

devagar.” 29

Em 2013, pesquisadoras da Universidade de Princeton e da Universidade da

Califórnia em Los Angeles 30 descobriram que estudantes que anotavam aulas à mão em vez de digitá-las retinham mais informação

precisamente porque iam mais devagar. Uma transcrição rápida por meio do teclado não requer

pensamento crítico. O processo mais lento de escrever à mão significa que nem tudo será captado ao pé da letra; em vez disso, o cérebro é forçado a exercer

mais esforço para captar a essência do que é importante, comprometendo assim a informação mais efetivamente com a memória.

Ir mais devagar não significa ser lento, significa apenas dedicar alguns minutos para absorver o que estamos vendo. Detalhes, padrões e relações levam tempo para serem registrados. Nuances e informações novas podem ser perdidas se passarmos correndo por elas.

Confie em si mesmo

Em julho de 2013, Beyoncé interrompeu seu show em Duluth, Geórgia, para

lembrar um fã que ele estava perdendo a oportunidade de uma vida. Na parte

do show que ela própria considera sua favorita, ela ofereceu o microfone a

poucas pessoas selecionadas na plateia para que cantassem “Irreplaceable” com ela. No entanto, um sujeito sortudo que ela escolheu não conseguiu parar de

gravá-la com a câmera do celular tempo o bastante para acertar a letra.

“Você não consegue cantar porque está ocupado demais gravando”, [31](#) ela o repreendeu. “Estou bem aqui na sua frente, cara. Você tem que agarrar este momento. Deixe a maldita câmera delado!”

A tecnologia portátil não é só uma distração sensorial; nós permitimos que

ela seja uma substituição sensorial. Sempre fico confusa quando vejo pessoas

tirando fotos de quadros icônicos em museus, especialmente quando

abrem

espaço, batema foto e vão embora. A imagem resultante, mediada pela lenta
câmera, não é a mesma produzida por uma observação cuidadosa,
próxima, da

obra. É mais como ler uma placa na parede de perto de uma obra de arte e não
de examinar o objeto que ela descreve. A escritora Daphne Merkin expressou
mesmos sentimentos recentemente, recordando sua impossibilidade de apreciar as
obras-primas de Vermeer no Rijksmuseum de Amsterdã porque
estavam

“bloqueadas por uma multidão de telefones” .³² Ela escreveu: “Pergunto-
me que
partida a experiência é perdida nesse tumulto. Em vez de sua própria lente ser
suficiente, tudo fica distorcido através de uma segunda tela de LCD. Você acaba
vivendo uma vida removida, dissociada das suas próprias sensações, percepções
e sentimentos.”

Uma das primeiras coisas que encorajo os participantes no meu curso
a

fazer é deixar de lado seus telefones celulares. Prefiro que não gravem
a

informação eletronicamente nem tirem fotos por uma simples razão:
quero que

confiem em si mesmos, no seu inerente senso de observação, na sua intuição e
na sua habilidade de apreender e reter informação.

Em geral, no começo, todo mundo fica muito nervoso, especialmente
se

trabalha em empregos que exigem relatórios. Mas eu garanto a eles,
como

garanto a você também, que, ao engajar todos os seus sentidos, eles
lhe darão

tudo de que você precisa e mais. O cérebro é mais poderoso do que qualquer

engenhoca. Bastava voltar a ligá-lo.

O Dr. Sebastian Seung ³³ transformou sua pesquisa da retina em um projeto de ciência coletiva porque computadores não conseguiam dar conta. Quando ele e sua equipe tentaram mapear imagens dos neurônios retinais tiradas com um

microscópio eletrônico, aplicando algoritmos de inteligência artificial, descobriram que isso não podia ser feito sem auxílio humano. Acredite ou não, computadores não conseguem reconhecer padrões ou transformar imagens 2D

em objetos 3D com a mesma eficiência que o cérebro humano. Essencialmente, Seung precisou de neurônios para mapear neurônios.

Da mesma maneira, as primeiras iterações do programa A Arte da

Percepção evoluíram em escolas de medicina porque instrutores como o dr.

Glenn McDonald notaram que seus alunos novos se apoiavam demais em

tecnologia avançada e não o bastante em seus próprios poderes de observação.

“Os alunos precisam perceber que não importa o quanto a tecnologia se tornou útil, ela não é páreo para um bom conjunto de olhos e cérebro” ³⁴ diz ele.

Para fazer com que nosso próprio cérebro e olhos fiquem engajados e focados, vamos olhar uma obra de arte bastante conhecida, uma obra que você

podetervisto antes. Mas vamos observá-la mais devagar do que a maioria das

pessoas observaria. Se possível, fique numa área onde não seja distraído ou perturbado. Se puder sair do seu ambiente normal, melhor ainda. Agora olhe a pintura seguinte. Aqui não há nenhuma tarefa específica; quero apenas que você

olhe. O que está vendo? Faça uma lista de tudo, na cabeça ou no papel.

Olhe a figura durante quanto tempo quiser. O visitante médio de um museu

passa dezessete segundos olhando cada obra de arte, o que eu considero muito

pouco. A professora Jennifer L. Roberts, que lecionava história da arte em Harvard,

requer que seus alunos fiquem sentados diante de um quadro durante três horas

inteiras, um exercício que ela diz ser “explicitamente planejado para parecer

excessivo”,

35 de modo que eles possam realmente dedicar o tempo para escavar a riqueza de informações fornecidas. Encontre algum tempo entre dezessete segundos e três horas que lhe seja confortável mas também permita que você

realmente absorva o que está vendo.

Para deflagrar as suas habilidades de observação, faça a si mesmo as

seguintes perguntas enquanto olha o quadro: o que você acha que está

acontecendo? Que relação você vê – entre pessoas e objetos? Que perguntas o

quadro suscita?



O objetivo deste exercício é ficar confortável desacelerando e estudando

obras de arte. Com uma rápida olhada podemos ver que há duas pessoas no

quadro, uma de pé e outra sentada. Leva mais tempo para descobrir detalhes e

perceber relações.

Durante o tempo que você olhou para o quadro, notou a faixa laranja no

colodamulhersedada?Queelaestavasegurandoumacanetadepenanamão

direita?
Queatoalhademesaazulestavaamontoadanaextremidadeesquerdada

cena?

Dê a si mesmo mais um ou dois minutos inteiros para realmente absorver

detalhes.

Você olhou por tempo suficiente? Talvez, se tiver notado a fita branca amarrando as pérolas da mulher sentada na nuca ou que há escrita cobrindo a

metadesuperiordopapelsobreamesa.Senão,olhemaistempo.

Você pode dizer com certeza de que direção vem a luz? Se não, olhe de novo.

Sevocêviuquealuzentrapelaesquerda,comoéevidenciadopelasombra sobre as pernas da mulher sentada, provavelmente também observou as cores

básicas do quadro – o amarelo do manto forrado de pele da mulher sentada, o

azul forte do avental da mulher em pé –, mas e as texturas? Você viu as

profundas pregas no alto da manga esquerda da mulher sentada? As dobras de

corâmbarqueseestendemaofundo?
Oreflexodejanelasnotinteiroenovidro?

Agora que avaliamos a cena, o que podemos tirar da informação que reunimos?Querelaçõespodemosdetectaroudesconsiderar?
Amulherqueestá

depééumacriada,amigaoumãe?
Suatezlisa,semelhanteàdamulhersentada,

sugere que elas são suficientemente próximas em termos de idade para não

serem mãe e filha. A análise das roupas simples, sementes feitas, da mulher empé, a

ausência de joias e o cabelo bem puxado para trás, em vez da ostentação de

cachos como ornamento, apoia ainda mais a noção de que ela não pertence ao

mesmo círculo social ou de relações. Se você olhar de modo ainda mais

metódico, verá uma linha abaixo do punho direito da mulher que distingue

suas mãos vermelhas de trabalhadora da pele mais suave do antebraço, em geral

mais protegido. Tal distinção está claramente ausente no braço uniformemente

pálido da mulher sentada. Pela postura e boca aberta da primeira, parece que ela

está entregando uma carta para a mulher sentada, cujos próprios gestos sugerem

que está recebendo e não simplesmente entregando a carta. Com base nos fatos

apresentados, podemos determinar que provavelmente as mulheres não são

gêmeas nem irmãs, mãe e filha, ou estranhas. Nosso melhor palpite é que sejam

servas e senhora, suposição confirmada pelo título do quadro:

Senhora e criada.

Estudar esta pintura de Vermeer nos mostra na prática que quanto mais

demorados e atentamente olhamos, mais descobrimos. George de Mestral, Betsy

Kaufman, Steve Jobs e Leonard da Vinci, todos acreditavam que a invenção diz

menos respeito à criação e mais à descoberta. E a descoberta é possibilitada

simplesmente abrindo os olhos, ligando nossos cérebros, ficando atentos e

prestando atenção. Sir Isaac Newton concordava, afirmando: “Se algum dia fiz

descobertas valiosas, isto se deve mais à atenção paciente do que a qualquer

outro talento”. 36

Todos nós temos o talento de observar e fazer descobertas que levarão a coisas maiores em um grande número de campos, mas primeiro devemos estar preparados para ver.

Quando Derreck Kayongo retornou da recepção para seu quarto com o conhecimento de que os hotéis americanos costumam descartar diariamente

sabonetes quase não usados, ajoelhou-se em sua cama e chorou. Quando criança,

vivendo num miserável campo de refugiados, ele ajudava o pai a fazer sabão, e agora estava vivendo num país onde o sabão era simplesmente jogado no lixo.

Ele não sabia o que fazer com essa informação, mas estava decidido a não deixá-la passar em branco até achar meios de, como ele diz, “ligar os pontos”. Essa

ligação voltou ao sabonete no seu chuveiro do hotel, o sabonete que ele sabia

poder encontrar um jeito de partilhar com o mundo.

Preparando nossas mentes para observar e absorver tudo, e para descobrir

a possibilidade de se tornar o dentro de nós, abrimos-nos para o sucesso em nossas

vidas. Já começamos 37 por reconhecer que a observação não é apenas assistir passivamente a alguma coisa, mas um processo mental ativamente engajado.

Antes de podermos efetivamente dominá-lo, precisamos conhecer os nossos

pontos cegos.

aAs palestras do TED (Tecnologia, Entretenimento, Design) ou TED Talks são conferências promovidas pela fundação norte-americana Sapling. (N.T.)



2. Habilidades elementares

Dominar a fina arte da observação

René Magritte, *O retrato*, 1935

Em 1877, ¹um estudante de dezoito anos esgueirou-se para um dos duzentos assentos dispostos num inclinado semicírculo no Anfiteatro de Aulas de

Anatomia, com seu revestimento em madeira escura, uma nova e belíssima sala de aula na Escola de Medicina da Universidade de Edimburgo. Os ocupantes da sala tinham baixo o que a expectativa de chegada do autor indicava, uma lenda

localconhecida pelo seu profundo domínio de uma ampla gama de temas, bem

como pela sua dinâmica transmissão desse conhecimento. Ele ensinaria aos

jovens estudantes aquilo que chamava de “o Método”, uma disciplinada abordagem diagnóstica baseada acima de tudo em habilidades de observação.

Com um floreio, o homem – alto e esguio, de nariz aquilino e olhos

penetrantes – adentrou a sala de palestras, arrancou as cadeiras e colocou-as de ponta-cabeça.

Depois de fazer um breve discurso de boas-vindas, ele se voltou para os

pacientes ambulatoriais que o homem nunca tinha visto antes e esperava no

corredor para serem apresentados ao vivo aos seus alunos.

Entrou uma mulher de idade avançada.

“Onde está o seu cachimbo?”, ele indagou.

A mulher levou um susto. Como é que ele podia saber que ela tinha um

cachimbo? Chocada, ela tirou do bolso um pequeno cachimbo de barro.

“Eu sabia que ela tinha um cachimbo não porque o vi, mas porque a

observei”

ele explicou e a sua expressão se tornou mais séria. “Notei a pequena ferida no seu lábio inferior e um amarelo nos cantos da boca, sinais seguros de um hábito de fumar.”

Outro paciente entrou mancando. O professor chamou um dos alunos.

“O que há com este homem, senhor?”, ele perguntou. “Desça, senhor, e olhe para ele! Não! Não é para tocá-lo! Use os olhos, senhor! Use os ouvidos, use o cérebro, use o impulso de percepção, use os seus poderes de dedução.”

O estudante, nervoso, respondeu com um palpite que parecia confiante:

“Enfermidade na articulação do quadril, senhor!” 5

“Articulação coisinha nenhuma!” ,6 exclamou o professor. Sem olhar para trás, ele anunciou: “O coxear desse homem não se deve ao quadril, mas ao pé, ou melhor, aos pés. Se o senhor observasse com cuidado, veria que há fendas,

cortadas a faca, nas partes dos sapatos onde a pressão é maior sobre o pé. O

homem sofre de calos, senhores, então tem problema em nenhum quadril.”

O orador continuou a adivinhar com entusiasmo que a cada vez maior profissão, os serviços pessoais e as viagens pelo mundo de pessoas que nunca tinham visto.

“Cavalheiros, temos aqui um homem que é ou cortador de cortiça ou assentador de placas de ardósia. Se os senhores usarem os olhos por um

momento, poderão notar um ligeiro endurecimento – um calo comum, cavalheiros – de um lado do seu dedo indicador, e uma aumento de espessura na parte externa do polegar, sinal seguro de que ele exerce uma ocupação ou outra.

A tonalidade bronzeada de sua face mostra que ele é um marinheiro ou costeiro, e não de águas profundas – um marinheiro que viaja para países estrangeiros. Seu

bronzeado é produzido por um clima só, é um ‘bronzeado local’, por assim

dizer.” 7

Quando outro aluno fez um diagnóstico incorreto, o professor admitiu:

“O cavalheiro tem ouvido se não ouve, tem olhos se não vê!”

8 Na sua concepção, nada era mais importante para a descoberta – em medicina, em Direito criminal, ou na vida em geral – do que habilidades de observação finamente sintonizadas.

Ele não deixava nenhum fato, por menor que fosse, escapar de ser notado,

frequentemente apontando o que os outros deixavam de observar: tatuagens,

sotaques, marcas cutâneas, cicatrizes, roupas, até mesmo a cor da terra nos

sapatos da pessoa.

“Olhe um homem de relance e você verá sua nacionalidade estampada no rosto”, instruí-a ele, “seu modo de subsistência na mão e o resto da sua história no andar, nos maneirismos, nos enfeites na corrente do relógio e nas fibras

grudadas nas roupas.”⁹

Se os aguçados sentidos do orador, e o gatilho rápido na transmissão de

suas deduções, lembram Sherlock Holmes, é por uma boa razão: ele foi a

inspiração para o detetive da ficção. O dr. Joseph Bell, professor de cirurgia, prolífico escritor e parente de Alexander Graham Bell, cativou seu

jovem aluno Arthur Conan Doyle com seus misteriosos e incomuns, porém – nas

suas palavras – “elementares” ¹⁰ talentos. Segundo Bell, que frequentemente entoava nas suas aulas o bordão “Usemos olhos, usemos olhos” ¹¹, a habilidade mais importante era uma simples diferenciação entre visão passiva e avaliação ativa.

A síntese sherlockiana de Bell: “A maioria das pessoas vê, mas não observa.”¹²

Qual é a diferença? Conan Doyle fez o próprio Sherlock explicá-la em um dos seus primeiros contos, “Escândalo na Boêmia”, quando o dr. Watson alega

que seus olhos são tão bons quanto os de Holmes.

Holmes refuta: “Você vê, mas não observa. A distinção é clara. Por

exemplo, você viu muitas vezes os degraus que trazem do vestíbulo a esta sala.” 13

“Muitas.”

“Quantas?”

“Ora, algumas centenas de vezes.”

“Então quantos degraus são?”

“Quantos? Não sei.”

“É claro! Você não observou. Apesar de ter visto. Este é o xis da questão.

Pois bem, eu sei que há dezessete degraus por que tanto vi quanto observei”

Embora frequentemente usemos os termos de forma intercambiável, ver

pode ser pensado como o registro de imagens automático, involuntário. Observar é ver, mas com consciência, cuidado e consideração.

O que você vê?

Para ajudar todo mundo a fazer um inventário pessoal, em cada aula da Arteda

Percepção mostro a foto a seguir, que retrata uma moça andando numa área

externa, e faço a simples pergunta: o que você vê? Em apenas uma frase, diga—me o que você vê.

Vá em frente e faça um teste já. Que frase você usaria para descrever completa e acuradamente esta cena?

Já venho fazendo isso há mais de uma década com profissionais de todas as

áreas da vida. As pessoas me falam da moça; os mais astutos notam o que ela

está vestindo, para onde está olhando, que ela parece estar segurando algo, e que

perna está na frente. Também me falam da árvore grande à esquerda e da

ausência de folhas; algumas chegam a pontode estimar sua altura com base na comparação com a mulher, mas, fiel à asserção de Sherlock, ninguém nunca me fala o número de galhos. Ouço falar dos arbustos junto à cerca, e da própria

cerca, do banco, das folhas caídas e das sombras em primeiro plano. Mas talvez



o mais chocante seja que mais ou menos metade das pessoas que olham esta

fotografia não mencionem a enorme letra C ao fundo.

Você a está vendo? Você a viu originalmente? Você a incluiu na sua sentença descritiva? Ela não é uma ilusão nem um truque fotográfico de pós—

processamento. O C realmente existe. Ele é parte importante da fotografia?

Digno de ser mencionado? É sim, por muitas razões. Ele coloca a foto numa

localização única, pois um pouco de pesquisa revelaria que o C está pintado num

paredão de rocha com mais de trinta metros de altura no lado do Bronx do rio

Harlem, em Nova York, em frente à Universidade Columbia. Ele ajuda a

estabelecer o intervalo de tempo no qual a foto foi tirada, pois o C apareceu inicialmente em 1955 todo branco e foi repintado de azul-claro com contorno branco em 1986. [14](#) E como o C tem impressionantes vinte metros de altura por vinte de largura – possivelmente o maior grafite de Nova York –, notar um objeto desses, que ocupa grande parte da fotografia, é um testemunho das

habilidades elementares de observação.

Aqueles que deixam de ver esse C são pessoas normais com visão normal

que simplesmente não aguçaram suas habilidades de observação. E se os 50%



que não o viram incluírem um detetive encarregado de investigar um assalto, ou seu cirurgião, seu chefe, seu namorado, ou o motorista do ônibus do seu filho? E se você não viu o C?

Perderumdetalhetãograndepodenãoparecertãocrítico

neste momento enquanto você lê um livro, mas e se você estivesse tomando

contadeumacriança,ouaovolante,ousimplesmenteatravessandoarua?

Antesdepodermosdefatoafiarnossashabilidadesdeobservação,porém, precisamoscompreenderomecanismobiológicoembutidoquetornatodosnós, numounoutromomento,“cegos”aobjetos,mesmoquandosãoenormes,estão emmovimentooudeveriamserdignosdeatenção.Epodemosfazerissocoma ajudinhadeumorangotangochamadoKevin.

Agorilanasala

AprimeiracoisaquevocêprecisasaberéqueKevinnãoéconsciente.Eudiria

que ele não é “real”, mas seu dono, o dr. Michael Graziano, questionaria essa

semântica,jáqueKevinrealmenteexiste,aindaqueemformadefibraacrílica.

Kevinéumboneco.

Dr.MichaelGraziano

O dr. Graziano, neurocientista de Princeton e autor de *Consciousness and the Social Brain* [Consciência e o cérebro social], usa Kevin em suas palestras

comoumasingulardemonstraçãoventríloquadopoderdapercepção.Enquanto seusalunos,nocomeço,dãorisadinhasnervosasquandoGraziano,umhomem

alto com barba salpicada de branco e preto e olhos cintilantes, põe Kevin na

mão, apenas alguns minutos depois eles se descobrem atribuindo

involuntariamenteumapersonalidadeaoprimatasimulado.

Assistiràperformancecomosolhosbemabertos, 15sabendomuitobemque se trata de uma ilusão social, é uma experiência fascinante. Por mais que eu tivesse mepreparadoceticamente– umbonecomacaconalVvLeagueb? Sério?

–, ainda assim me vi envolvida. Kevin faz piadas grosseiras, alega ser Darth

Vader e olha ao redor da sala de maneira aparentemente independente de seu

dono. Não pude deixar de sorrir quando Kevin guinchou em agonia quando

Graziano finalmente soltou sua mão. Mesmo sabendo que era um boneco, Kevin parecia às vezes estar umamente “própria”.

Graziano atribui este fenômeno à aquilo que chamou de “teoria do esquecimento de atenção”. ¹⁶ Quando nos sentamos no seu escritório – deliciosamente dominado por um mural colorido de um dinossauro chamado Ciência comendo um cientista, que ele, sorridente, confessa ser ele mesmo –, Graziano explica os

fundamentos. Como os seres humanos são bombardeados de estímulos, tanto

externos – na forma de visões, sons e outras informações sensoriais – como

internos – na forma de pensamentos, emoções e memórias – o cérebro não

consegue processar cada fração de informação que encontra. Em vez disso,

precisa focar algumas coisas à custa de outras. Como os neurônios no cérebro

humano decidem como aquele dado é chamado de atenção.

“Nós não nos tornamos magicamente conscientes de alguma coisa”, ¹⁷ diz Graziano. “É um ato do cérebro processando dados.”

Fazendo-nos passear através da experiência de atribuir consciências sociais

um boneco orangotango, Graziano nos permite sentir o processo, que de outra

maneira é automático.

Ele não perde tempo para ressaltar que a atenção, ainda que difícil de capturar, também é finita. Não temos uma capacidade ilimitada de decodificar

todo estímulo individual, tanto externo quanto interno, que encontramos.

“É em parte uma análise de fonte”, diz ele. “Sob muitos aspectos, é a sua atenção que focaliza você. Você fica atento a uma coisa, e efetivamente o cérebro suprime ou filtra todo o resto.”

É difícil acreditar no que o cérebro às vezes filtra e exclui, como é evidenciado por outro experimento com um símião, este envolvendo uma mulher fantasiada de gorila.

Em 1999, os psicólogos de Harvard Daniel Simons e Christopher Chabris

propuseram-se a provar que mesmo que os nossos olhos possam estar abertos e

olhando diretamente alguma coisa no nosso campo de visão, nem sempre a

vemos – uma anomalia conhecida como “cegueira por desatenção”. Eles

recriaram ¹⁸ um famoso experimento em vídeo da década de 1970 no qual uma mulher com uma sombrinha atravessa uma cena de estudantes passando bolas de basquete uns aos outros; pedia-se aos sujeitos do teste que contassem quantos

passes eram completados, e, ao fazê-lo, muitos absolutamente não viam a mulher

e a sombrinha. A nova versão de Simons e Chabris tornava a intromissão

inesperada ainda mais dramática, tirando a sombrinha da mulher e vestindo-a

com uma fantasia de gorila. Assim como no caso do experimento da letra C, metade dos participantes do estudo falhava em notar a gorila, mesmo quando ela

ficava na tela o dobro do tempo que a mulher desembrinha, olhava diretamente para a câmera e batia no peito em vez de simplesmente atravessar no meio da bagunça.

Quinze anos depois, experimentos com cegueira por desatenção continuam a provar que a percepção consciente requer atenção, e que a atenção é seletiva. Se a nossa atenção é absorvida por alguma coisa, mesmo uma tarefa corriqueira como contar, podemos deixar de ver algo enorme (e peludo) bem na nossa frente.

A cegueira por desatenção pode afetar os melhores profissionais em todos

os campos, mesmo aqueles cujos serviços exigem procurar detalhes.

Pesquisadores da atenção na Escola de Medicina de Harvard fizeram sua própria versão do experimento da “gorila invisível”, superpondo um gorila de cinco

centímetros em radiografias de pulmões e pedindo a radiologistas que as

examinassem em busca de nódulos cancerosos. *Oitenta e três por cento* dos

radiologistas não perceberam o gorila agitando o punho para eles de dentro da radiografia.¹⁹

Às vezes a cegueira por desatenção tem efeitos fatais. Kenneth Conley, um policial de Boston, estava perseguindo a pé um suspeito de tiroteio quando

passou correndo por um grupo de colegas da polícia surrando um homem de

forma tão descontrolada que a vítima acabou ficando com severos danos na

cabeca e nos rins. Quando as autoridades federais investigaram a agressão,

nenhum dos policiais admitiu ter participado ou sequer ter visto o incidente.

Conley foi chamado para testemunhar e reconheceu que havia estado bem ali

mas não tinha visto a surra. Os investigadores não acreditaram que fosse

possível deixar de ver tal acontecimento,
20 e Conley foi condenado por obstrução
da justiça e perjúrio, afastado da força policial e condenado a três anos de prisão.

Enquanto Conley só podia atribuir a sua incapacidade de ver a briga pela qual
passara a algum tipo de “visão em túnel”, uma alegação que nem mesmo a

Suprema Corte engoliu, os psicólogos Simon e Chabris do experimento mulher

—
vestida de gorila acreditaram que o policial estava sofrendo de
cegueira por

desatenção. Para provar que a história de Conley era possível,
recriaram a

situação com voluntários, pedindo-lhes que corressem atrás de um
homem e

contassem quantas vezes ele tocava o chapéu. Os corredores passavam
direto

pela encenação de uma briga; 67% deles não viram a briga. Simons e
Chabris

publicamos resultados num artigo científico intitulado “Você não
falou de um

club de lutas e não nota um club de luta”. 21

Nós somos todos tão suscetíveis à cegueira por desatenção que
frequentemente perdemos informação importante. Podemos, no

entanto,

trabalhar para superar essa tendência inata, ensinando nossos cérebros a ter

melhor atenção e habilidade de observação. Samuel Renshaw, um psicólogo

americano cuja pesquisa sobre visão ajudou as forças armadas a reconhecerem

rapidamente aviões inimigos na Segunda Guerra Mundial, acreditava que “ver

de forma apropriada é uma habilidade que precisa ser aprendida. É como tocar

piano, falar francês ou jogar golfe bem”

.²² Ele alegava que, assim como os dedos

de um pianista, os olhos podiam ser treinados para um desempenho melhor. Da mesma maneira, múltiplos estudos publicados no *Journal of Vision* confirmaram

que podemos aumentar dramaticamente a nossa capacidade de atenção com

tarefas desafiadoras de concentração visual.²³ Estudar arte provocativa, intrincada multidimensional e até mesmo desconcertante permite-nos exatamente essa oportunidade.

Observando arte

O sucesso no uso da arte²⁴ para aperfeiçoar a habilidade de observação entre estudantes de medicina foi provado em 2001 por pesquisadores em Yale. Um estudo de dois anos²⁵ publicado no *Journal of the American Medical Association* descobriu que aqueles que estudavam obras de arte melhoravam consideravelmente suas habilidades de diagnóstico e de observação efetivas, em

especial “sua detecção de detalhes”, também aumentavam em 10%. Odr. Irwin

Braverman, professor de dermatologia na Escola de Medicina de Yale,

considerou esse aumento de 10% “estatisticamente significativo”²⁶ porque mostrava que “é possível treinar uma pessoa visualmente para ser uma observadora melhor”.

Allison West é uma prova viva. Quando a conheci, ela estudava medicina

na Universidade de Nova York, recém-chegada de uma pequena cidade na

Geórgia. Um desses passatempos favoritos era frequentar museus, e Manhattan

ostinhou de sobra. Porém, ela não era graduada em arte, então não tinha um modo

experiente de olhar as pinturas; simplesmente apreciava cada uma delas por

alguns instantes antes de passar para a seguinte. Portanto, ficou empolgada ao

descobrir que sua faculdade de medicina oferecia um curso de Arte da Percepção e se matriculou.

“Eu não tinha ideia do quanto estava perdendo”, 27 recorda ela.

“Gosto de pensar em mim como uma pessoa muito observadora, e não vi o C da Universidade Columbia bem na minha cara! Eu me senti como se estivesse

andando por aí com lentes embaçadas deturpando tudo, e eu nem sabia que as

estava usando!”

Depois de aprender a observar em vez de apenas ver, West notou que a

maneira de atender e documentar seus pacientes mudou drasticamente.

“Num relatório típico, eu costumava escrever algo assim: ‘Homem branco

demeia-idade reclinado na cama. Tem os olhos cansados, tez pálida, expressão

sombria, e está vestindo a roupa do hospital. O ambiente é simples: paredes

nuas, lençóis brancos com uma mancha de sangue do lado direito da cama.’

Descritivo, mas muito clínico”, ela me conta. “Depois do curso,

comecei a

anotar: ‘Ele tem um jogo de palavras cruzadas na mão, um jornal local em

espanhol ao lado, um cartão no quadro do boletim médico dizendo ‘Sare logo,

vovô’. Se antes eu via flores no quarto com o merosinal de um paciente enfermo,

agora presto atenção para ver que flores são e se estão murchando, quem as

mandou quando.”

Agora West também repara em que bichos de pelúcia podem estar no peitoril da janela, a quais programas de TV o paciente assiste e que livros estão na cabeceira da cama.

“Esses detalhes novos que eu nunca tinha notado antes podem não medar

um diagnóstico”, explica ela, “mas me dão algo igualmente importante:

informações sobre quem motiva o paciente a viver, como ele pode viver melhor

com sua doença, e que tipo de tratamentos alternativos ele poderia considerar

para mitigar seu sofrimento.”

Como um dr. Bell moderno, West usa o que observa inicialmente para desvendar ainda mais. A visão do jornal em espanhol ao lado do paciente a

estimula a investigar sua dieta em casa: é rica em comida hispânica de modo que

possa piorar sua condição? O que ele faz para ganhar a vida? Ele pode voltar a

um trabalho que envolva sua mente e ajude a sua recuperação como um todo?

Quais são seus passatempos e hobbies favoritos? Será ele capaz de voltar a

dedicar-se a eles durante sua recuperação?

“Saber que ele gosta de construir trens em miniatura pode parecer um detalhe insignificante para um médico”, diz ela, “mas a qualidade de vida é a

chave para a recuperação, e saber que ele é capaz de voltar a fazer uma atividade que adorava designifica toda a diferença para um paciente.”

E fez toda a diferença também para West. Ela agora é médica [a28](#) e está fazendo uma especialização em medicina interna no Centro Médico da Universidade de Chicago, além de ter sido superfidelizada na edição de 2012 de “Melhores Médicos” da revista *New York*.

Como qualquer outra habilidade, a observação pode ser dominada com a prática. Em seu livro de 1950, *Arte da investigação científica*, o cientista de Cambridge William Ian Beardmore Beveridge dá as seguintes instruções: “Poderes de observação podem ser desenvolvidos cultivando-se o hábito de

observar as coisas com mente ativa, inquiridora. O treinamento em observação

segue os mesmos princípios do treinamento de qualquer atividade. No começo, deve-se fazer as coisas consciente e laboriosamente, mas com a prática as

atividades pouco a pouco tornam-se automáticas e inconscientes e o hábito é

estabelecido.” [29](#) A prática também se torna permanente, pois os neurocientistas acreditam que praticar novas habilidades rearranja as conexões internas do cérebro. Portanto, tecnicamente, biologicamente, podemos conectar nossos

cérebros para o melhor.

Podemos fazer isto com exercícios que melhorem a nossa atenção e memória, já que ambas são parte integral das habilidades de observação. E

começaremos com arte.

Sem olhar as páginas passadas, tente se lembrar do quadro na página de

[abertura deste capítulo](#). Você consegue visualizá-lo? Vou lhe dar uma dica: é uma natureza-mortada postas sobre o que parece ser uma mesa.

Se você não consegue se lembrar direito do quadro, está em boa companhia.

Nome do curso, e um dos mesmos quadros rapidamente quando me apresento, e muita gente não presta atenção. Se você não tem ideia do que estou falando –
um

quadro? Que quadro? –
porque passou correndo pela página, ainda assim você

está em boa companhia. Muitos de nós aprenderam a pular ou passar de modo

superficial pelo começo de algo para chegar logo “à essência” das coisas, mas

quando fazemos isso possivelmente estamos pulando alguma informação

valiosa, vital. Vamos aprender, a partir deste momento, a não fazer isso.

[Volte para o quadro na página de abertura do capítulo](#). Eu adoro esta obra peculiar, porque você não precisa entender nada sobre arte ou sobre quem pintou

o quadro, quando ou por quê para apreciar essa surpreendente cena visual: um

local aparentemente comum destacando um olho aberto, imóvel, no mais

estranho dos lugares. Estude a imagem por alguns minutos, e depois volte para cá.



BEM-VINDO DE VOLTA! E aí, o que você viu? Começemos pelo básico: quantos

objetos havia sobre a mesa, e o que são?

Tenteselembrrardomáximoquepuder.

Seconseguirlembrrarquehaviacincoobjetos–umcopo,umagarrafa,uma
faca,umgarfoeumpratocomumafatiadealgumacoisacomumolhonomeio

–, então que bom para você! Se puder me dizer que o copo estava
vazio, a

garrafa cheia, que estavam acima do prato e dos talheres, que o garfo
estava à

direitadopratoeafacadecaboverdeàdireitadogarfo,eoolhoeradeumazul
acinzentado,melhorainda!

Que comida havia no prato? Tenho ouvido com frequência “uma
panqueca”,mas,se vocêolharcom cuidado,poderáver
finasmanchasbrancas

de gordura sobre toda a superfície, ficando mais espessas nas bordas;
na

realidade é um pedaço de presunto. Pontos extra como prêmio se você
tiver

notadoamanchavermelho-escuranocopo.

Agora vamos observar de verdade. Volte e olhe novamente o quadro,
mas

comumcuidadoaindamaior,maisdevagardestavez.Curtaamanchanalateral
docopo.Pergunte-sesetudoestárealmentesobreamesaounão.Notealuzse
refletindonasuperfíciedagarrafa,docopoedaprataria.Calculeemquedireção
estãoapontandoassombrasdosobjetos.Oquepoderiaestarcausandooreflexo

eassombras,eondeprocuraríamostalobjeto?
Apreciecomoumaimagemque

poderia parecer simples à primeira vista é na realidade uma série
complexa de

relações – por que a garrafa está cheia se o copo já está manchado? O

fato de

continuarmos descobrindo mais perguntas e mais detalhes quanto mais olhamos é que nos faz saber que não estamos apenas vendo, mas observando.

Agora, sem voltar lá atrás, desenhe você mesmo esse quadro, capturando o máximo de detalhes que puder. Quando tiver acabado, volte e compare com o

original, notando qualquer coisa que possa ter esquecido. Acrescente esses

detalhes ao seu desenho.

Para acentuar ainda mais sua habilidade de retenção, espere uma hora e aí desenhe o quadro novamente. Mais uma vez, volte e corrija o desenho, adicionando quaisquer informações que faltam.

Você também pode praticar com um objeto do seu dia a dia: seu relógio, sua

bolsa, ou uma garrafa de água. Escolha alguma coisa com muitos detalhes e estude bem o objeto por um minuto. Depois, ponha o relógio ou cubra-o, e anote o máximo de detalhes que puder – formas, cores, texturas, palavras, medidas.

Pegue de novo o objeto, mas, em vez de diminuir o tempo, aumente. Observe o mesmo objeto pelo triplo do tempo, isto é, três minutos, e veja quanto mais você consegue achar. Faça isto com um item diferente a cada dia por uma semana, e no fim você perceberá como a prática aumentou a sua capacidade de focalizar e lembrar o que viu.

Quanto mais você exercitar sua habilidade de memória, melhor se sairá

nessa área, não só nessas tarefas específicas mas na sua observação geral da

vida. Uma das minhas alunas me disse que costumava dar um voltão pelo bairro todo dia como exercício, escutando música, sem notar nada, só

tentando fazer

passar seus trinta minutos. Depois de frequentar minhas aulas, ela resolveu

reengajar seus sentidos exatamente no mesmo trajeto, e a diferença foi impressionante. Ela notou as rachaduras na calçada, marcas de mãos no cimento em que nunca tinha reparado, uma trilha secreta de bicicleta. Disse que era como se estivesse “vendendo com novos olhos”.

Da mesma maneira, quanto mais você observa seu ambiente conscientemente, mais natural o processo vai se tornando. Para engajar seu senso de consciência, saia à rua a qualquer hora do dia, escolha um ponto para ficar parado e pratique observar cada coisa específica que cruza o seu campo visual. Fazer

isto ajudará você a treinar os olhos para ver a tudo o que está bem na sua frente ou o que você está acostumado a ver.

A inspiração da vida real para Arthur Conan Doyle, o Dr. Joseph Bell, não tinha poder e extras sensoriais nem visão de raios X. Não tinha a capacidade de ver mais por ter nascido com algum poder super-humano. Ele simplesmente

havia praticado, usando seus poderes de observação diariamente. Todos nós

temos as mesmas habilidades, só que nem sempre sabemos disso.

No começo dos anos 1980, um físico da Filadélfia, Arthur Lintgen, recebeu atenção internacional quando demonstrou sua misteriosa habilidade de “ler”

discos de vinil num programa de televisão. Apelidado de “homem que vê o que

os outros ouvem”,³⁰ Lintgen era capaz de olhar um registro fonográfico com o rótulo totalmente tampado e detectar rapidamente e corretamente que peça clássica era

tocadas simplesmente estudando as ranhuras. Vários peritos testaram a veracidade da sua alegação, e todos chegaram à mesma conclusão: a habilidade de Lintgen era legítima.

Lintgen era capaz não só de identificar os títulos e compositores das gravações mas também de especificar quantos movimentos tinha cada peça, qual a duração de cada movimento, o volume e percussividade de cada movimento, e às vezes até mesmo a orquestra que a tinha gravado. Ele fazia isso não olhando a música no disco, mas examinando os menores detalhes físicos. Olhava o

espaçamento, a coloração e o contorno das ranhuras e então correlacionava isso com seu conhecimento dos padrões da música clássica; por exemplo, ele sabia

que uma sinfonia de Beethoven tem um primeiro movimento mais longo em

relação ao segundo, e conseguia reconhecer os padrões.

Lintgen não tinha olhos especiais; na verdade era extremamente míope e

usava óculos grossos. Ele simplesmente olhava um disco atenta e conscientemente, e praticava olhar até que o processo de identificar a peça se

tornasse mais rápido e mais natural. Todos nós podemos fazer o mesmo.

Isso não quer dizer que todos vemos as coisas do mesmo modo. A maneira como nossos cérebros optam entre milhões de bits de informação disponível é

exclusiva de cada um de nós, e depende inteiramente dos nossos próprios filtros perceptuais. Para ver como Sherlock Holmes precisamos nos familiarizar com

eles, porque, quer percebamos ou não, eles alteram nossas observações.

bGrupodeoitouniversidadesdeelitenonordestedosEstadosUnidos,tambémconh
Antigas(N.T.)



3.OornitorrincoeoLadrãodeCasaca

Porqueduaspeessoasnuncaveemascoisasdamesmaneira

POR QUASE UMA DÉCADA o Rubin Museum of Art em Nova York abrigou uma

série de eventos chamados Brainwave [Onda cerebral]. O programa reúne

artistas,escritoresemúsicoscomneurocientistasparaexplicaraopúblicoleigoo

que está acontecendo no cérebro quando eles vivenciam alguma coisa. Tive

bastantesorteporparticipardeumasessãocomadra.MarisaCarrasco,cientista cognitiva da Universidade de Nova York, e o especialista em ilusão Apollo

Robbins,umhomembaixocombrinconaorelhaesquerdaeumpequenotufode pelossoboslábios.

Durante a apresentação a seguinte fotografia foi mostrada na tela. “O que

vocêsvem?” ,Robbinsperguntouàaudiência.

Eu na verdade não vi nada, então primeiro achei que a imagem não fosse

umafotografia.Imagineiquefossealgumtipodemanchadetinta,comonoteste deRorschach,pararevelaralgumsegredosobreanossapsique.



Alémdeoradorprofissional,Robbinséumcharmosogatunoteatralquese autodenomina “o Ladrão de Casaca”. Ele conseguiu tirar o bracelete do meu

pulsoeosóculosdaminhacabeçasemeunemsequerperceber.Antesdoshow, enquanto bancava o porteiro, ele fizera exatamente o mesmo com muitos

convidados,apertandoamãodapessoaeroubando-asemelaver. (Eledevolve

tudo.) Depois de bater as carteiras do destacamento do Serviço Secreto encarregado do ex-presidente Jimmy Carter, Robbins tornou-se assessor de

segurançaeagoratreinaagentesdaleiemconsciênciasensorial. [1](#)

Agora Robbins nos garantia que estávamos de fato vendo uma fotografia

genuína inalterada. Ele atendeu a minha dica: “É um mamífero de quatro patas.”

Ainda assim eu não via nada.

Apesar de sentada ao meu lado, reconheceu decididamente um animal quase

de imediato. Recostou-

se na cadeira, satisfeita. Eu continuei a olhar. Com mais

intensidade. Olhei de cabeça para baixo. Envesguei os olhos.

A mulher ao meu lado sussurrou: “Não posso acreditar que você não esteja

vendo isso.”

Eu ganho a vida com isso! Como era possível que não visse nada?

Finalmente, tive de adivinhar. Era um ornitorrinco, concluí. Antes de você olhar

a foto abaixo, dê outra olhada na figura anterior. O que você vê?

É a foto de uma vaca. Está vendo agora?



Avacade Renshaw, como rosto delineado

Sem os contornos delineados, eu já me ateria a visto a vaca. Um gato, talvez.

Um ornitorrinco, com certeza. Mas não uma vaca.

Enquanto a aula de Robbin se dedica à “confusão da ilusão” e como o nosso cérebro pode nos pregar peças, eu uso a mesma fotografia no meu curso

com um propósito diferente: provar que duas pessoas nunca veem coisas, até

mesmo fatos, da mesma maneira.

Já mostrei a foto da vaca a milhares de pessoas ao longo dos anos e tenho recebido uma igual quantidade de respostas diferentes sobre o que a foto mostra – desde um dragão passando pelo dirigível *Hindenburg* até uma mulher comprando suco. Mesmo que a maioria das pessoas possa ver, nem todo mundo vê as mesmas coisas. Esta premissa fica mais complicada quando estamos

olhandocoisasquenãosãodomesmopretoebrancodeumafotografiaempreto
ebranco,estandosujeitasamuitasinterpretações.

EveOosterman

Por exemplo, uma mãe em Toronto, Ruth Oosterman, postou esta imagem
da filha de dois anos e da sua última criação, e formulou a mesma
pergunta

simples aos seus leitores na internet: o que você vê? As respostas que choeram
do mundo inteiro foram tão variadas quanto as pessoas que as enviaram: orelhas
de coelho, flores silvestres à beira-mar, um salgueiro-
chorão, um pônei Shetland

empinando, um baile de robôs.

“Quase todo mundo viu algo diferente nas formas e traços” , [2](#) recorda Ruth.

A habilidade da própria Ruth em interpretar os desenhos da criança levou a
uma colaboração mãe-
filha anos antes de ela pensar que tal empreitada conjunta

fosse possível. Ruth, artista profissional, atava a bebezinha Eve com
um sling

junto ao peito e pintava furiosamente em seu estúdio.

À medida que a coordenação de Eve crescia, a pequena criança passou a

fazer estágio ao lado da mãe, primeiro brincando com a tinta só para
curtir a

textura, porém mais tarde acabando por pintar suas próprias telas.
Ruth mal

podia esperar que Eve tivesse idade suficiente para colaborar com
ela... até

perceber que a menina já estava fazendo isso.

“Frequentemente ela ‘fazia acréscimos’ às minhas peças, e um dia olhei um
de seus desenhos”, conta Ruth, “e nos rabiscos vi duas pessoas paradas

numa

margem.”

Ruth usou aquarela para preencher a visão de Eve, e o primeiro quadro

delas,

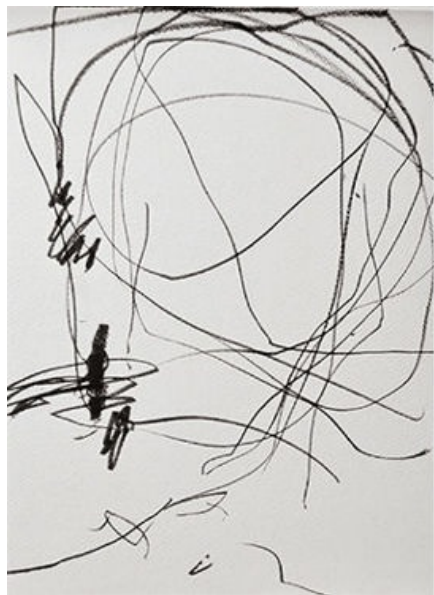
The Red Boat [Obote vermelho], ganhou vida. O par veio a se tornar uma

sensação internacional celebrada da Áustria até a Coreia do Sul por suas pinturas

extravagantes. Eve começa cada esboço sozinha, geralmente com uma caneta, e

sua mãe preenche os detalhes e as cores com base nas histórias, canções e

atividades diárias da menina.



O desenho de Eve, e o resultado da colaboração:

The Red Boat, de Ruth e Eve Oosterman

Cada um de nós traz um conjunto similar e único de pincéis para preencher

o que vemos. Se alguma outra pessoa tentasse completar os desenhos de Eve, os

resultados com certeza seriam diferentes dos de Ruth. Ruth tem familiaridade e

traquejo com aquarelas, e isto determina como interpreta os esboços.
Alguém

como eu, quem não tem habilidade artística, provavelmente usaria outros materiais

—e eu nem sequer tenho aquarelas—
e produziria outro tipo de imagem totalmente

distinto.

Parece óbvio que todos nós vemos as coisas de forma diferente.
Todavia,

esquecemos disso constantemente, e agimos como se houvesse apenas um modo

correto de ver. Contudo, sabendo agora que somos *todos*
suscetíveis a cegueira

por desatenção e outros erros perceptuais, não podemos pressupor que
outras

pessoas veem o que nós vemos, que nós vemos o que elas veem, ou que qualquer

um de nós vê com precisão o que de fato está ali, na cena.

Nossos filtros perceptuais

Não há duas pessoas que vejam uma coisa exatamente da mesma
maneira. Da nossa herança biológica aos vieses que desenvolvemos,
tudo influencia nosso modo de ver e agir no mundo. Como indivíduos,
não apenas observamos,

notamos e reunimos informação de modo diferente, mas também
percebemos

aquilo que reunimos de modo diferente.

Percepção é como interpretamos a informação que coletamos durante
a

observação; pense nela como um filtro interno. Ela pode matizar, [3](#)
nublir ou modificar o que realmente existe para se tornar aquilo que
pensamos estar vendo.

Similar a uma visão, o processo de perceber é sutil, automático e difícil de

reconhecer se não estivermos ativamente conscientes dele. Quer sentir isto agora?

Volte ao olhar a foto em preto e branco apresentada por Robbins. Agora tente não

ver a vaca. É impossível. Você pode desfocar os olhos ou inverter a página, mas agora não será capaz de não ver a vaca. Por quê? O poder do seu conhecimento novo – o fato de ser uma vaca – efetivamente apagou as suas percepções anteriores.

Isto é um indício da experiência que temos toda vez que vemos, não vemos e não podemos “des-ver” alguma coisa. Tera consciência da facilidade com que nossas percepções podem mudar, recusando-se a “des-mudar”, podemos ajudá-la a ficar antenada a elas.

Nosso filtro perceptivo é moldado pelas nossas próprias experiências exclusivas no mundo. Todo mundo é diferente de todo mundo, às vezes violentamente diferente.

Claire, uma advogada da Procuradoria Distrital de Manhattan, morava apenas no segundo andar do World Trade Center com o marido, Matt, e seus três filhos. Na manhã de 11 de setembro de 2001, ele se evacuaram a residência juntos, levando os poucos pertences que puderam, e saltaram dentro de uma van para Nova Jersey, onde ficaram morando nas semanas seguintes. Alguns meses depois, o tio do marido de Claire, um escritor, conversou com ela e o marido separadamente sobre a queda e escreveu dois relatos.

Claire ficou chocada quando os leu. Mesmo que ela e o marido tivessem

estado juntos o tempo todo, no mesmo lugar, antes, durante e depois do ataque, tendo deixado Nova York no mesmo momento, você jamais acreditaria, lendo as narrativas, que eles tinham vivido a mesma experiência. Eles não se lembravam das mesmas coisas, e, as coisas de que ambos se lembravam, não tinham visto da mesma maneira. Enquanto Claire recordava ter olhado pela janela do apartamento alpicada de cinza e visto gente se dando ao ar livre e atingida por objetos que caíam, Matt lembrou que a janela estava totalmente enegrecida e não olhou nem quis olhar para fora. Quando resolveram sair para os corredores, Claire disse que as crianças precisavam de comida e agasalhos, enquanto Matt

focalizou os moradores idosos que precisavam de cadeiras de rodas. Matt achou que as torres desabando podiam esmagá-los; Claire tinha certeza de que a fumaça os mataria.

Não só o seu relato dos acontecimentos foi diferente, mas também suas

reações emocionais. Claire ligou para a colega nas redondezas e rogou, implorou e chorou por socorro. Matt manteve uma “calma mortal”. Falou com o tio ao

telefone, mas não se lembra da conversa; Claire ainda consegue se lembrar de

cada palavra do telefonema de Deus que Deus falou no Oregon.

O relato publicado de suas “reflexões sobre terror e perda” ⁴ ainda ressoa nela como um exemplo de primeira mão de como a nossa percepção de um evento é somente isso – nossa própria percepção – e de que nunca podemos

assumir que os outros vivenciam algo da mesma maneira que nós, mesmo que

estejamosbemaoladodeles.

Sepaiemãequetêamesmaidade,mesmaetnia,classesocioeconômica
elocalizaçãofísicanãoveemascoisasdamesmaforma,pensenadiferençaque
pode haver entre duas pessoas díspares: patrões e empregados, réus e
promotores, republicanos e democratas, professores e alunos, médicos
e
pacientes,babásecrianças.Oquevemospodesercompletamentediferentedo
queoqueapessoaaonossoladovê,paranãofalardapessoadooutroladoda
sala,dooutroladodalinhatelefônicaoudooutroladodomundo.Oquepode
servisívelparanós,outrapessoaopodedeixardeverinteiramente.

QuandoestouemWashington,DC,háumaobranoSmithsonianAmerican
ArtMuseumquecomfrequênciausonasminhasaulas.Éumquadrode2,70m
por1,80mdeumameninanegrasentadanochãonoaltodeumaescada,aolado
de uma estante de livros. Sobre a cabeça da menina há duas formas
nebulosas

translúcidascomomesmoconjuntodetrêsetrasemcada:“SOB...”

Enquanto a primeira impressão de muita gente é que *SOB* é um grito de
desesperooutristeza,abocadameninaestáfechada,osolhossecos.Eudesafio
a turma: será que *SOB* significa alguma outra coisa? Não temos uma
resposta definitiva.OtítulodaobradeKerryJamesMarshallésimplesmente
SOB,SOB.

Cadapessoaatrazconsigosuaexperiênciarticular,suahistória,educação,
passado e ponto de vista. Profissionais de medicina me disseram que
SOB

significa *shortness of breath* [falta de ar], enquanto equipes de
manutenção disseram ser *son of the boss* [filho do chefe]. Para policiais
texanos, *SOB*

significa *south of the border* [ao sul da fronteira]. Para moradores de

Long Island, *SOB* é a Rodovia Estadual 135, a via expressa Seaford-Oyster Bay. A minha interpretação predileta é a da mãe de um adolescente viciado em mensagens de texto que disse que nos seus tempos de juventude *SOB* era

acrônimo de *son of a bitch* [filho da puta], referindo-se especialmente aos homens, mas que agora os jovens o utilizam exclusivamente para garotas, querendodizer *self-obsessedbitch*[piranhanarcisista].

Para ter sucesso em qualquer coisa – um caso, uma colaboração, ou um

novocliente–, você não pode confiar em que a outra pessoa veja ou interprete as

coisas como você. Se parar de investigar, ficando apenas com sua própria

interpretação do que vê, pode estar perdendo alguma informação não explicitada.

Se a overa figura em preto e branco apresentada por Apollo Robbins se tivesse

me levantado e ido embora depois de concluir que estava vendo um ornitorrinco,

talvez jamais ficasse sabendo que a foto na verdade mostrava uma vaca. E se

transmitisse a minha experiência aos outros como fato – “e então Apollo

Robbins nos mostrou a foto de um ornitorrinco” –, estaria espalhando

informação incorreta. Para obter a imagem mais acurada de alguma coisa,

precisamos considerar as percepções dos outros e reconhecer outros pontos de

vista.

Como descobrimos que outras pessoas veem ou pensam que veem? Não

precisamos ir além da arte pública, especialmente esculturas e instalações

contemporâneas, e apropriar a ação do público a elas.

Quando a exposição *Surveys (from the Cape of Good Hope)* [Exames (do

cabo da Boa Esperança)], da artista sul-africana Jane Alexander, esteve em

exibiçãonaCatedraldeSaintJohntheDivineemNovaYork,emabrilde2013,



fiquei animada para ir vê-la. Meio humanas, meio animais, estátuas praticamente

nuas estavam instaladas na frente de altares, na nave, nos pátios e nos peitoris

das janelas. Havia um menino com cara de macaco, um homem com cabeça de cachorro, um pássaro de bico longo sem asas e uma mulher com face felina

vestindo um manto branco e uma tiara dourada cujos braços terminavam em

cotos. Algumas criaturas estavam sentadas sobre caixas de munição; outras

estavam vendadas, amarradas e arrastando machetes e caminhões de brinquedo

presos nas extremidades decordas.

Sede um lado a minha experiência de encontrar essas estranhas esculturas

num local em geral reservado para preces e tranquilidade espiritual foi decididamente extraordinária, as observações que listei são objetivas. No

entanto, nemasdetodomundo foram. A exposiçãofoirecebidacomum misto dedeleiteerepulsão. Enquantoo *New York Times* aelogiou como “maravilhosa” ⁵

e “inquietantemente magnífica”, acreditando que “a catedral não podia ser o

local mais perfeito”, outros críticos a acharam “subversiva”, ⁶ “perturbadora”⁷ e “inadequada, considerando que se tratava de um local deculto” ^{.8}

Infantry with Beast [Infantaria com feras], instalação de

Jane Alexander na Catedral de Saint John the Divine, 2008-10

É claro que nem todo mundo vai gostar das mesmas coisas – nós somos

todos seres subjetivos –, mas o importante é notar que a nossa subjetividade

pode deturpar a “verdade” do que vemos. Ainda que cada visitante olhasse a

mesma instalação, todos viram coisas diferentes. Uma foice enferrujada foi vista por alguns como símbolo de fertilidade e por outros como símbolo de destruição.

Quem estava certo? Ninguém. A menos que a lâmina curva estivesse marcada

com uma coisa ou outra, não estava, nada pode ser provado. A única resposta objetiva e acurada é que a foice enferrujada é uma foice enferrujada. Chamá-la

de qualquer outra coisa é alterar os fatos.

Olhe mais uma vez para a obra de Alexander na página anterior. O que você vê? O que salta aos seus olhos?

Agora pense em como as respostas de várias pessoas poderiam diferir da

sua com base em suas experiências, prioridades e até profissões. Um assíduo

frequentador da igreja poderia focalizar o relevo decorado ao fundo, enquanto

um lojista poderia se concentrar nos calçados das estátuas. Uma estudante de

antropologia não olharia para as estátuas do mesmo jeito que uma pessoa que

tem medo de cachorros. A percepção também é moldada pelos valores, criação e

cultura das pessoas. Nossa inclinação natural de ou notar a nudez das formas

com cabeça canina e corpo humano, ou desviar o olhar, pode afetar se vemos ou

não que os braços das criaturas são excepcionalmente longos, antinaturais. O que

um profissional da medicina teria a dizer sobre as costelas das estátuas? Ou um

consultor empresarial sobre os traços retos do grupo?

Mais importante, será que

cada um notaria o foco do outro? Será que o médico notaria os traços e o

consultor as costelas?

Como vivemos e trabalhamos com todo tipo de pessoas, precisamos estar

atentos a como outros podem ver alguma coisa. Para testar nossa consciência

das percepções de outros, vamos dar uma olhada na foto a seguir, que mostra

outra escultura. Como você descreveria a expressão dessa estátua? Como você

acha que um oficial de liberdade condicional descreveria?

Como a maioria das

violações de liberdade condicional envolve drogas, ele poderia ver os olhos

fechados, a boca mole e a cabeça indolentemente caída para trás da escultura

como indícios de uso de drogas. E um vítima de agressão sexual? Ele poderia

ver a cabeça da escultura como, em vez de apenas caída, deliberadamente

inclinada, os olhos momentaneamente fechados e a boca aberta como prelúdio

de uma situação ameaçadora.



Tony Matelli, *Sonâmbulo* [*Sleepwalker*], 2014

A instalação de Tony Matelli ⁹ de um homem de cuecas de aspecto realista, em fevereiro de 2014, no campus da Wellesley College, despertou um

clamor

dividido que recebeu cobertura de todos os lados, desde a revista *Time* até o *International Business Times* da Índia. As reações variaram de uma conta parodística no Twitter até protestos e petições contra a escultura. Enquanto

alguns espectadores acharam a estátua cômica e se divertiram abertamente,

vestindo-a com chapéus e fantasias, outros a consideraram tão assustadora que

exigiram sua remoção. Alguns viram a estátua como uma figura perdida,

simpática, outros como um agressor ameaçador.

Esta obra de arte não é uma encenação. É uma estrutura animada feita de

bronze pintado. Em sua estática expressão facial, alguns veem melancolia,

outros ameaça.

O próprio artista é um exemplo involuntário de como nós, mesmo sabendo

que as pessoas veem as coisas de maneira diferente, ainda assim nem sempre

acreditamos nisso. Enquanto Matelli reconhece que “Cada pessoa chega a uma

obra de arte com sua própria história, sua própria política, suas próprias esperanças e medos”

[10](#) ele chegou também a supor: “Acho que as pessoas podem estar vendo nessa obra coisas que simplesmente não estão aí.”

O artista pode não ter infundido intencionalmente seu trabalho com emoção, política ou insinuações, mas as pessoas ainda assim veem o que veem.

Nunca veremos todos do mesmo jeito, mas os desafios que aparecem junto com isso são mitigados quando reconhecemos a nossa disparidade visual em vez de

insistir que ele não existe.

O simples fato de saber quem muitas coisas moldam a percepção, e que esta

molda aquilo que vemos, pode ajudar a aliviar as falhas de comunicação e

entendimento, impedindo-nos de ficar aborrecidos com os outros quando eles

não veem as coisas como nós. O fato é que efetivamente eles não veem. Não

podem ver. Ninguém pode ver as coisas como você, exceto você.

Ver através dos nossos filtros subconscientes

Como todos nós vemos através de filtros perceptuais poderosos, porém quase

imperceptíveis, precisamos compensá-los para obter uma imagem mais acurada

dos fatos da vida. Podemos fazer isso do mesmo modo como podemos melhorar a nossa observação ativa: com a prática.

Assim como a nossa capacidade de processar conscientemente o que vemos

e pensamos depende inteiramente das conexões neurais do cérebro, o mesmo

vale para as coisas que habitam o nosso subconsciente. Cada fração mínima de informação, quer percebamos ou não, é passado adiante pelos nossos circuitos

neurais, circuitos que podem ser fortalecidos ou ter os trajetos alterados. Essas conexões são tão poderosas, e todavia tão maleáveis, que o simples fato de pensar em alguma coisa como movimento pode promover uma real mudança

física.

Pesquisadores na Clínica Cleveland, em Cleveland,

[11](#) Ohio, conduziram um estudo no qual as pessoas aumentaram em 35% a força de seus dedos somente por meio de treinamento mental –

imaginando estar exercitando os dedos por

quinze minutos diários durante duas semanas –, sem qualquer movimento físico real. O ganho muscular sem movimento foi possível porque o ensaio mental dos movimentos ativa as mesmas áreas corticais do cérebro que o movimento físico.

De modo similar, a prática mental pode influenciar processos controlados

subconscientemente porque compartilha dos mesmos circuitos neurais.

Cientistas da Universidade de Oslo [12](#) descobriram que, embora as pessoas não possam ajustar voluntariamente a abertura das pupilas dos olhos, estas podiam se restringir até 87% quando as pessoas pensavam numa luz imaginária.

Podemos trabalhar para evitar as nossas armadilhas subconscientes – tais

como filtros perceptuais – trazendo-as para o consciente, o que o corretor logo

passamos a prestar atenção nelas. No momento em que nos tornamos conscientes [13](#)

de um processo em geral subconsciente, ele atravessa para o nosso consciente.

Uma vez que esses filtros são expostos à nossa consciência, podemos abordá-los,

reconhecê-los e superá-los se necessário. Depois de aperfeiçoar essa nova

habilidade, ela mesma se tornará um processo subconsciente; seremos capazes

de observar as coisas *através* dos nossos filtros perceptivos e descobrir automaticamente os fatos relevantes. Sabemos que isso é verdade porque todos nós um dia aprendemos a amarrar os sapatos. Primeiro o processo exigia

pensamento e concentração ativos, mas após algum praticar tornou-se uma ação

que podíamos executar sem pensar, na verdade até mesmo de olhos fechados.

Começemos por identificar os nossos filtros perceptuais examinando-os

mais detidamente. Dedique alguns minutos a pensar sobre o que poderia estar

deturpando não intencionalmente as coisas que você vê. Por exemplo, analise a sua própria reação à escultura de Matelli. Como ela faz com que você se sintam?

Bem-humorado? Ofendido? Ambivalente? Não há resposta certa ou errada;

todos nós sentimos o que sentimos. O que você sentiria se visse alguém

desfigurando a comunspraydetinta?
E se visse alguém chorando a oladodela?

A maneira como nos sentimos intimamente em relação a algo nos é informada pelas nossas experiências pessoais, que por sua vez contribuem para os nossos filtros perceptuais – filtros que distorcem ou realçam a forma como

vemos. Para descobrir os seus filtros, à medida que imaginar cada cenário, faça a si mesmo as seguintes perguntas sobre o *Sonâmbulo*, e se a resposta for sim para

alguma delas, anote quais poderiam ser as especificidades.

Será que estou sendo influenciado por...

minhas próprias experiências ou experiências de pessoas próximas a mim?

minha história, afinidade ou presente localização geográfica?

meus valores, moral, cultura ou crenças religiosas?

minha criação ou educação?

meus desejos, ambições ou fracassos profissionais?

meus desejos, ambições ou fracassos pessoais?

meus gostos e aversões inerentes?

minha experiência ou perspectiva financeira?

minhas crenças políticas?

meu estado físico (doença, altura, peso etc.)?

meu atual estado de espírito?

grupos com quem eu identifiquei e organizações a que pertenço?

veículos de comunicação que já consumi: livros, televisão, sites?

informação ou impressão que me foi passada por um amigo ou colega?

Para ajudá-lo a dar o impulso inicial, conto abaixo as minhas próprias respostas ao exercício:

Como a escultura de Matelli fez com que eu me sentisse?

Ligeiramente desconfortável por ter um aspecto tão realista. Não me sinto

pessoalmente ameaçada, mas sentindo que algumas pessoas se sentam.

Como eu me sentiria se visse alguém fazendo uma escultura com spray de tinta?

Ficaria aborrecida porque considero vandalismo desfigurar uma obra de arte e

não acho que esse seja um modo aceitável de expressar diferenças de opinião.

Como eu me sentiria se visse alguém chorando ao lado dela?

Preocupada, mas acharia difícil acreditar que a pessoa chorando estivesse mal por causa da escultura.

Será que estou sendo influenciada por...

...minhas próprias experiências ou experiências de pessoas próximas a mim?

SIM – Estou pensando numa grande amiga minha do colégio que, depois de ter

sido deixada em casa pelo namorado após um encontro, deu de cara com um

homem estranho esperando por ela na garagem. Ele tentou estuprá-la,

mas ela

conseguiu escapar depois de mordê-
lonapontadalíngua. Agora estou pensando

em outra amiga do colégio cuja irmã mais velha não teve tanta sorte e
não

conseguiu rechaçar um estuprador que a atacou no emprego, no fundo
de uma

livraria de livros cristãos. Agora estou pensando numa professora da
faculdade

que foi estuprada num passeio de bicicleta pela região campestre da França, e na

filha de uma amiga querida que foi atacada voltando a pé para seu
alojamento

estudantil na faculdade. O fato de eu me lembrar tão imediatamente
de tantos

casos de violência sexual contra mulheres é profundamente
perturbador para

mim e faz entender as questões sobre a adequação de colocar essa escultura

no campus de uma faculdade feminina. Posso não concordar, mas
entendo as

questões que foram levantadas.

...minha história, afinidade ou presente localização geográfica?

SIM – Estou no meu escritório, segura e a salvo, bem longe da
escultura. É

provavelmente por causa disso que é fácil pensar que ela não é ameaçadora para

mim, porque não estou diante dela. Se estivesse, e visse que ela tem
tamanho

real, talvez até mais alta do que eu, talvez eu mudasse a minha
percepção da

estátua.

...meus valores, moral, cultura ou crenças religiosas?

NÃO

...minha criação ou educação?

SIM – Tenho um diploma em história da arte e venho trabalhando nessa área há muitos anos, então provavelmente tenho mais familiaridade com a escultura do que a média das pessoas. Isto poderia me tornar menos emocional em relação à escultura do que alguém sem um histórico semelhante.

...meus desejos, ambições ou fracassos profissionais?

NÃO

...meus desejos, ambições ou fracassos pessoais?

NÃO

...meus gostos e aversões inerentes?

SIM –
Detesto admitir, mas simplesmente não sou grande fã de homens carecas.

Pode ser apenas uma questão de gosto e estética pessoal, mas estou admitindo

isto para considerar como esse fato poderia afetar a minha percepção da

escultura.

...minha experiência ou perspectiva financeira?

NÃO

...minhas crenças políticas?

NÃO

...meu estado físico (doença, altura, peso etc.)?

SIM – Sou uma mulher de altura mediana, e a escultura é de um homem em

tamanho real, de altura mediana. Eu poderia ter uma reação bem diferente a ela

sefossehomem.

...meuatualestadodeespírito?

NÃO

...gruposcomquemeidentificoeeorganizaçõesaquepertencço?

NÃO

...veículosdecomunicaçãoquejáconsumi:livros,televisão,sites?

SIM – Li um bocado de artigos sobre a polêmica em torno da escultura de

Matelli,inclusiveapetiçãooriginaldealgumasalunas.

...informaçãoouimpressãoquemefoipassadaporumamigooucolega?

SIM – Uma amiga me disse que achava que a estátua era “arrepicante”, uma

palavraqueprovavelmenteeunãousariaparadescrevê-la.

QUANTO MAIS FAMILIARIZADOS ESTAMOS com aquilo que possa alterar as nossas

observações, mais astutas e acuradas estas serão. Quando você é solicitado a

contaralgumacoisaobjetivamente,pergunteasimesmoseestárelatandodados

observacionaispurosousuposiçõessobredadosobservacionaisdepoisdepassá-

lospelofiltrodasuaprópriaexperiênciapessoal.

Aobservaçãoéumestudodosfatos.Sabemosquetemosfiltrosperceptuais

capazes de deturpar ou nublar o que vemos, e sabemos que os outros têm seus

própriosfiltros,masoquequeremosseleccionarsãosfatos.Àsvezesosnossos

filtrosperceptuaisdisfarçamopiniõescomofatos,comoocorreumaescultura

do homem seminu de Matelli. Um espectador que tenha vivenciado traumas

poderá enxergar as mãos e guirdas da estátua como agressivas. Um fã de *Walking*

Dead poderia descrevê-la como um zumbi. Nada disso é fato. Uma descrição

correta: as mãos da estátua estão erguidas, os braços esticados. Será que a estátua

está perdida ou cheia de luxúria? Nenhum dos dois. É um homem careca de

cuecas. Dizer que você o acha arrepiante é subjetivo. Explicar as razões

objetivas de *porque*

você acha arrepiante revelaria fatos úteis para alguém que

achou a estátua meramente engraçada.

Ao buscar fatos, precisamos separar as descobertas subjetivas das objetivas,

e estudaremos o conceito de subjetivo versus objetivo mais detalhadamente no

próximo capítulo. Aqui eu quero enfatizar que filtros subjetivos e seus achados

subjetivos não são necessariamente inúteis. Não precisamos jogá-los fora

automaticamente. Em vez disso, use a maneira como outras pessoas olham para as coisas para conduzi-lo a fatos novos que você possa ter deixado de observar.

Se persuadida, talvez eu revelasse que fiquei incomodada pelo comprimento das

unhas da estátua. Outra observadora poderia usar a minha revelação para

examinar uma parte da escultura que talvez não tivesse percebido. Um *donode*

academia poderia ressaltar a barriga distendida da estátua, ao passo que um

podólogo ou alguém com dores nos pés poderia apontar a postura esquisita do

homem. Uma criança de seis anos focalizaria aspectos diferentes da

estátua se

comparada ao dono de uma loja de roupas. Para garimpar o máximo de

informação possível, não feche os olhos para nada, nem mesmo para a subjetividade dos outros.

Filtros perceptuais mais comuns

Ao mesmo tempo que estamos propensos à subjetividade na nossa inspeção

inicial de algo, ficamos especialmente vulneráveis quando precisamos colher

informações específicas para atender aos nossos desejos pessoais ou profissionais.

Quer você esteja pesquisando porque é esse o seu trabalho, ou simplesmente

estudando uma ocorrência especial, certifique-se de que não está vendo algo

apenas porque quer vê-lo ou porque é sua tarefa encontrá-lo.

Vero que queremos ver

Este filtro muito comum tem vários nomes diferentes: viés cognitivo, viés de

confirmação,¹⁴ viés de engano, visão de desejo e visão em túnel. Eles nos põem em risco de reunir informação de maneira seletiva, buscando inconscientemente dados que sustentem as nossas expectativas e ignorando aqueles que não as

sustentam. É uma armadilha comum em muitos campos. Pode-se constatar-la

quando policiais fazem perfis raciais, quando jornalistas entrevistam apenas

especialistas que apoiam sua opinião inicial sobre um determinado tópico,

quando acadêmicos constroem estudos de caso para sustentar suas

hipóteses e

quando gerentes responsáveis pela avaliação de empregados se concentram somente em fatos de desempenho que correspondam à sua opinião preexistente de um funcionário. Pais fazem a mesma coisa, procurando avaliar acuradamente um comportamento extravagante do filho.

Encontramos prova pessoal de que a visão desejosa [a15](#) molda a nossa experiência perceptual na “ilusão de frequência”, que ocorre quando ficamos sabendo de algo novo e de repente o vemos por toda parte – por exemplo,

quando você compra um carrão novo e aí vê o mesmo carro em todo lugar. Não é

que esse veículo em particular tenha de uma hora para outra inundado as ruas;

você simplesmente não o notava antes. Ao final do livro, o mesmo

provavelmente ocorrerá em termos de arte. Depois de solicitado a prestar

atenção detalhada a obras de arte, é possível que você comece a ver imagens

artísticas em todo lugar: em anúncios de cereal, em guarda-chuva ou capas de

laptop. Não foi a frequência dos seus contatos com obras de arte que cresceu

misteriosamente; essas imagens sempre estiveram aí. Você só começou a notá-

las porque elas se alinham com o aprimoramento das suas habilidades de

observação, uma vez que você parou de bloqueá-las e deixá-las de fora.

Se por um lado o viés de confirmação é relativamente fácil de compreender

a partir do largo ângulo da realização de desejos – ela queriadesesperadamente

que fosse verdade, então via as coisas dessa maneira –, um fato menos

conhecido¹⁶ é que as nossas preferências também podem mudar a forma como vemos minúcias da qualidade material das coisas, especialmente em relação a tamanho, comprimento ou distância. Em experimentos pelo mundo,

pesquisadores descobriram que os nossos desejos fazem as coisas parecer

fisicamente maiores ou mais próximas do que realmente são ou estão. Na

Holanda, ¹⁷ pediu-se aos participantes de uma pesquisa que adivinhassem o tamanho de um pedaço de chocolate; pessoas em dieta estimaram que as rosca eram muito maiores do que as que não estavam em dieta, porque era algo que

os contadores de calorias estavam desejando. Em Nova York, ¹⁸ uma garrafa de água foi mostrada aos participantes e em seguida perguntou-se a eles a que distância ela estava; aqueles com sede avaliaram que a bebida estava mais

próximo do que os demais.

Mesmo que a tendência verdadeira que o em que acreditamos seja largamente inconsciente, podemos reduzir seu efeito quando sabemos que a expectativa de certo resultado nos predispõe a procurar mais intensamente evidências que

apoiem essa expectativa. O viés de confirmação prevalece sobre tudo com dados que nos dão um sentido de autoverificação ou autoaprimoramento. Para se

assegurar de que você não está confundindo seus desejos com fatos, faça a si

mesmo duas perguntas: “Esta informação é consistente com o que eu achava no começo?” e “Esta informação traz benefícios pessoais ou profissionais?”. Os seus achados poderão ainda assim ser factuais mesmo que você responda

positivamente a uma das perguntas; mas, ao levar suas expectativas em

consideração já de início, você pode acrescentar mais transparência ao seu

processo de coleta de informação.

Vero *quenos mandam ver*

Às vezes outras pessoas podem adicionar filtros perceptuais às suas próprias

observações. A integridade de nossa busca de fatos pode ficar comprometida

quando procuramos para aquilo que pensamos que devemos achar. Se antes delhe
mostrar a fotografia e eu tive o sedito que a exposição de Jane Alexanderna Saint

John the Divine estava sendo censurada por obscenidade, você provavelmente

teria notado a nudez das estátuas canino-
humanas muito mais depressa. Se eu lhe

contasse uma história sobre um homem que contrabandeou joias ilegais nas

roupas de baixo antes delhe mostrar a fotografia da escultura de Tony Matelli,

você teria focado mais rapidamente na sua roupa e em quaisquer saliências lá

dentro. Mesmo que não o percebamos, muitas vezes vemos o que nos diz para
ver.

Para compensar isto, preste atenção especial a quaisquer sugestões ou
restrições externas que possam ser colocadas em suas habilidades de observação.

Tive uma aluna na Escola de Enfermagem da Universidade da Virgínia que veio
a mim depois de uma apresentação e confessou que achava a prática
médica

comum de “mapear pela exceção” indevidamente restritiva. Concebido
para

agilizarosregistrosmédicosefacilitaraanáliserápidadetendências,oprocesso

demapearporexceçãoinstruiopessoaladocumentarapenasachadosincomuns ou exceções à norma. Como resultado, médicos e enfermeiras são tentados a limitar o que estão procurando, especialmente se o mapeamento já tiver sido

preenchido com “dentro dos limites definidos” por funcionários de turnos

anteriores.

Não vá direto ao laudo; vá direto ao paciente. Como está o aspecto dele?

Qual é a reação do paciente a você? Aplique o mesmo princípio a qualquer

formulário ou avaliação ou relatório padronizado em qualquer campo. Tenha o

cuidado de não permitir que essa padronização o deixe bitolado. A sua observação inicial deve ser a menos tendenciosa e limitada possível. Se uma

gerente está fixada em seguir um formulário para avaliar a pontualidade ou

rentabilidade de um funcionário, ela pode perder de vista outras referências

significativas, tais como o vestuário, a conduta ou a linguagem corporal do

empregado. Váalémdalista. Focartodaaatençãoemreferênciaspadronizadas e

ficar preenchendo quadradinhos inibirá logo de cara uma análise completa e

acurada.

Este é um dos motivos por que não permito que os participantes do meu

cursoleiamaslegendasdasobrasdeartequandoestamosnummuseu,etambém

porquẽãomencionoiimediatamenteonomedoartistaoudaobranestelivro:

porque as legendas moldam opiniões e criam preconceitos. Se eu tivesse dito

imediatamente que a fotografia [na p.56](#) chamava-se *A vaca de Renshaw*, você
nãoteriatidoaexperiênciadeolharaimagemlivrementeeaprenderumalição
com a dificuldade de identificar a vaca. Se você soubesse que a
escultura de

TonyMatelliintitulava-se
Sonâmbulo, talvez tivessedificuldadeemimagarino

homemcomouminvasoroucompreendercomoera possívelqueoutrapessoa
vissedessaforma.

NumgrupodeagentesdogovernoqueleveiparaoSmithsonianAmerican
Art Museum, enquanto estávamos parados ao lado de uma escultura
feita de

bolas lisas e redondas empilhadas numa pirâmide, semipartidas e
mostrando

rostosemseuinterior,umapessoadissetervistovidanovasaindodedentrode

ovos, outra viu máscaras mortuárias dentro de balas de canhão,
enquanto uma

terceiradissequeseesferasafaziamlebrardoces
buckeye,quesãoporçõesde

manteiga de amendoim semi-imersas em chocolate. Se tivessem sabido
de

antemão que a peça tinha o título *In Memoriam*, cada observação teria
sido tendenciosa no sentido de perda e guerra. Em vez disso,
obtivemos uma gama mais honesta de informação e descobrimos que
o terceiro observador vinha de

Ohio e estava com fome. Esse tipo de informação é relevante ou útil?
Com

certezapodeser.Elaabriuuma portadeexperiênciapessoalnumcontextoque

de outra forma seria impessoal, permitindo que os colegas de trabalho desse

homem vissem de uma maneira que ainda não tinham visto antes – com um garotinho do Meio-Oeste na cozinha da mãe.

Para obter uma imagem completa e acurada de qualquer coisa, precisamos agregar toda informação possível e o máximo de perspectivas, de modo que

então possamos selecionar, priorizar e dar sentido a ela. Legendas, relatos

anteriores e informação preexistente podem assim ser incluídos na nossa coleta, mas só depois de termos olhado nós mesmos. Então, eis a ordem:

Primeiro olhe



Consulte outras informações ou opiniões preexistentes



Olhe outra vez

Estamos basicamente olhando as coisas duas vezes: primeiro sem qualquer influência externa, e depois com uma visão informada por dados novos. Primeiro você vivenciou por si mesmo a foto no começo deste capítulo, sem nenhuma

influência externa. Agora que você possui mais informação – que é o nome da foto

é *Vaca de Renshaw* –, volte para a página onde está a fotografia e olhe novamente para ela. O nome significa alguma coisa para você e soa de algum

modo familiar? Renshaw é na verdade o mesmo Samuel Renshaw mencionado

no capítulo anterior, operito em visão ocular sistemática para reconhecer aviões com

um simples olhar foi usado para treinar 285 mil cadetes durante a Segunda

Guerra Mundial.

Renshaw costumava mostrar a mal revelada foto do bovino a quem o visitava em seu laboratório na Universidade Estadual de Ohio e pedir-lhes que

adivinhassem o que era. Quase todos os adultos erravam a resposta. Um repórter¹⁹ que investigava a contribuição de Renshaw para o esforço de guerra acreditou confiantemente que era um mapa da Europa, expondo assim seu viés de confirmação. Em contraste, cada criança pequena a quem Renshaw mostrava

a foto identificava imediatamente com um avaca. Por quê? Com menos anos

de experiência e uma propensão natural a não escutar, as crianças não têm tantos filtros perceptivos obstruindo sua visão.

Não over as mudanças

A entrada final na nossa triada de filtros perceptuais prevalecentes é a cegueira para mudanças, o fracasso em notar flutuações no nosso campo visual. Tanto o psicólogo por trás do experimento da “gorila invisível” quanto o nosso amigo

Ladrão de Casa caenaram exposições públicas, dramáticas, da facilidade com que podemos cair presas desta enfermidade perceptual.

Daniel Simons e seus colegas²⁰ realizaram um experimento durante o qual alguém se aproximava de pedestres numa universidade e pedia uma orientação.

Enquanto falavam, dois homens carregando uma porta opaca cruzavam o espaço entre os dois, e nesse momento a pessoa pedindo orientação era substituída por outra. Apenas 50% das pessoas dando informação notavam a troca. Apollo

Robbins participa e dá consultoria para o programa de televisão da National

Geographic

BrainGames,²¹ que demonstrou a cegueira para mudanças por meio de um episódio montado num hotel de Las Vegas. Enquanto hóspedes falam com um funcionário do hotel, ele deixa cair a caneta, se abaixa atrás da mesa para

pegá-la e é substituído por outra pessoa. Menos da metade dos hóspedes

reconheceram o aparecimento de uma pessoa nova.

Considerando que o nosso cérebro se depara com aproximadamente 11

milhões de bits de informação por segundo, e conhecendo a natureza finita

daquilo que podemos processar e em que somos capazes de prestar atenção, a

cegueira para mudanças não é tão surpreendente assim.²² Uma forma de combatê-la é reconhecer que tudo muda constantemente, mesmo que essas mudanças sejam pequenas demais para podermos observá-las em tempo real.





Pense numa árvore. Você não pode vê-la crescer, mas mesmo assim ela cresce, talvez com a lentidão de poucos centímetros por ano. Você poderia passar pela

mesma árvore todo dia e pensar que ela está com a mesma aparência, mas o que acontece se você der uma olhada mais cuidadosa?

Mark Hirsch, *Aquela árvore*, 14 de março de 2012

Mark Hirsch, *Aquela árvore*, dia 320:6 de fevereiro



MarkHirsch, *Aquelaárvore, dia51:13demaio*

Mark Hirsch fez isso. Passou de carro pela mesma árvore em Platteville,

Wisconsin,todososdias,pordezenoveanos.Emboraafotógrafoprofissional,ele nuncatinhaconsideradotirarumafotodaárvoreatécomprarumiPhonenovo.

Num fim de tarde de janeiro, ao passar pela árvore, envolta em neve e vento,

parou o carro e resolveu estrear a minúscula câmera digital do novo telefone.

Ficou tão tomado23 pela fotografia do enorme carvalho erguendo-se à beira de umcampodemilhoquedocumentouamesmaárvorecadadiaduranteumano.

Mesmmorandoaapenasumquilômetroemeiodedistânciaetendovisto aárvoremilharesdevezes,depoisdededicartempoarealmenteolhá-la,Hirsch

descobriu que ela e seu familiar vale eram uma “terra estrangeira cheia de

descobertasestranhasemaravilhosas”. 24

Quando entramos em qualquer situação pensando que será a mesma coisa

que já vimos ou fizemos antes, estamos colocando o nosso próprio filtro

perceptualquefarácomqueamudançasejaaindamaisdifícildeencontrar.Os

antolhos resultantes podem fazer com que percamos detalhes importantes, que

entremos no piloto automático ou, pior ainda, que nos tornemos presunçosos

quanto à nossa perícia, habilidade ou certeza. E é aí que as coisas podem ficar

perigosas.Umdosdetetivesqueparticiparamdomeucursoadmitiuquemuitas

vezes pensava “Sei exatamente como vai ser o aspecto da cena deste crime”

antesmesmodechegarparaumainvestigação.Éumatendêncianaturaldepois

de anos no serviço, e todos somos tentados a cair nela. Mas não podemos.

Quando médicos ou policiais ou professores dizem “Já vi isto antes”, estão errados. Eles podem ter visto ou lidado com coisas ou casos ou pessoas similares, mas não aquela nova que está diante deles; essa nunca existiu antes.

Pense nas fotografias da árvore de Hirsch: pode ser a mesma árvore, mas o

clima,aumidadeealuznuncaserãoexatamenteosmesmos.Ajoaninhasubindo

pelo seu tronco nunca antes percorreu exatamente o mesmo caminho com

exatamenteosmesmospassosexatamentenamesmahora.

Não há dois trabalhos, salas de aula, cenas de crime, fregueses, alunos,

pacientes, pessoas ou problemas iguais. Não existe isso de mesma pneumonia,

mesmo estudando em um médio, ou mesmo no contrato de negócios. Toda pessoa e toda situação são únicas. Tratá-las de outro modo é enganar a elas e a nós mesmos.

A arte da ilusão

Ilusionistas mágicos se aproveitam de filtros perceptuais tais como a cegueira para mudar o que você vê de confirmação para o seu benefício. Vigaristas e trapaceiros fazem o mesmo quando buscam tirar o nosso dinheiro. Segundo Apollo Robbins, a melhor defesa contra estes últimos é “saber que você está sempre vulnerável a

um ladrão com habilidade certas” .25

O mesmo pode ser dito das peças que o nosso cérebro pode nos pregar; nós somos todos vulneráveis ao nosso inconsciente e a filtros que sempre evoluem.

Se não formos capazes de reconhecê-los e examiná-los, eles podem nos fazer

mal. Para nos armarmos contra eles, devemos conhecê-los. Uma vez conscientes

das nossas próprias lentes perceptuais, podemos ver através delas.



4. Os comissários de bordo prestam atenção

O “quem”, o “quê”, o “quando” e o “onde” da observação objetiva

COMO ACONTECIA na maior parte das tardes de sábado, o elegante shopping

estava apinhado de compradores. Estudantes, mães com seus bebês, homens e

mulheres de negócios, casais, pessoas de todas as idades e etnias passeavam pelo

cintilante paraíso de lojas com seus cinco andares. No centro do shopping,

brilhantes escadas rolantes cor de cobre cruzavam o ensolarado átrio sob o

domo, onde os clientes podiam provar um iogurte, ver um filme ou pesquisar a

última moda. Com supermercado, banco, cassino, cinema e mais de oitenta lojas

no complexo de 35 mil metros quadrados, havia muito para ver e fazer. Talvez demais.

Em 21 de setembro de 2013, quatro homens se dirigiram à principal entrada

de pedestres do shopping e começaram a lançar granadas. Uma vez dentro,

receberam a companhia de um número indeterminado de parceiros e começaram a disparar armas automáticas contra toda e qualquer pessoa. Durante quatro dias [1](#)

o pequeno grupo terrorista – talvez no máximo oito pessoas – manteve o

Westgate Mall em Nairóbi, Quênia, sitiado, matando 68 pessoas, ferindo 175 e

explodindo grande parte do edifício durante o processo.

Como foi que um punhado de homens conseguiu manter centenas de pessoas cativas dentro de um amplo e moderno shopping por tanto tempo? Por

causa de um completo colapso de observação e comunicação entre locais,

visitantes, lojistas, compradores e agentes da lei.

Depois de receber mensagens de texto de amigos presos no interior do shopping, cidadãos locais chegaram para ajudar e não encontraram nenhuma

equipe da Swat, nenhum centro de comando e nenhuma resposta governamental coordenada. As forças de segurança do shopping tinham fugido. Os guardas armados

do banco no interior do estabelecimento estavam encolhidos num canto. Horas

depois do começo do ataque, ainda não havia cerco perimetral organizado,

levando muita gente a desconfiar que alguns dos primeiros assaltantes tinham

simplesmente ido embora.

Quando polícia e soldados finalmente apareceram, não conseguiram se comunicar entre si porque seus rádios estavam sintonizados em frequências diferentes. Eles não tinham óculos de visão noturna, então havia limites quanto ao que podiam fazer depois de escurecer, e ninguém conseguia achar um mapa do prédio. O único mapa que conseguiram arranjar foi um impresso tirado do próprio site do Westgate—até que este entrou em colapso, inundado pelo resto do mundo em busca de informação.

Durante todo o sítio, um dos maiores desafios enfrentados pelas vítimas e pelas autoridades foi descobrir quem eram os mocinhos. Pessoas armadas na

cena incluíam não só os agressores, mas policiais fora de serviço, um clube de

armas local, uma guarda do bairro, um oficial britânico do Serviço Aéreo

Especial e civis comuns armados. E os uniformes eram tão variados quanto os

idiomas. Na metade do período de ataque, os terroristas trocaram de roupa.

Quando se divulgou que os captores estavam poupando reféns muçulmanos, os clientes começaram a compartilhar *suas* roupas, para disfarçar sua nacionalidade. Do lado de fora, a polícia local confundiu um de seus próprios homens infiltrados com um terrorista e o matou. A confusão fatal atrasou por

diária sua entrada no prédio. [2](#)

Enquanto as equipes de resgate esperavam e discutiam entre si, os terroristas reabasteceram seu estoque de armas com munição previamente

escondida no shopping, e passaram quatro dias caçando, interrogando, torturando e mutilando clientes que tinham conseguido encontrar locais de esconderijo.

E se você estivesse lá dentro? E se alguém que você ama estivesse? O ataque de Westgate é um caso extremo de violência pública, mas não é tão

incomum quanto pode parecer. De 2005 a 2012 houve dezesseis tiroteios em

shoppings ao redor do mundo, doze deles nos Estados Unidos; e, em 2015, o

grupo de terroristas somali Shabaab incitou seus seguidores a organizar um ataque

igual ao do Quêniense Mallof America, em Minnesota.³

Perder ou administrar mal dados importantes não é só uma questão de segurança pessoal; afeta também a reputação profissional e a lucratividade,

nossa e das nossas empresas. Uma situação mal administrada, do almoxarifado à diretoria, pode erodir múltiplas facetas do valor de uma empresa, de ações e

finanças até o emprego e a confiança do cliente. Na nossa era digital,⁴ uma notícia de uma crise se espalha internacionalmente num instante, e segundo um estudo global feito pela Freshfields Bruckhaus Deringer, um ano depois, 53% das

empresas ainda não viramos preços das suas ações retornarem ao nível anterior à crise.

Ao passo que são como cadinhos que trazem rapidamente à luz as falhas

organizacionais, as crises não são a única situação em que precisamos catalogar

e comunicar acuradamente o que vemos. Devemos ser capazes de examinar

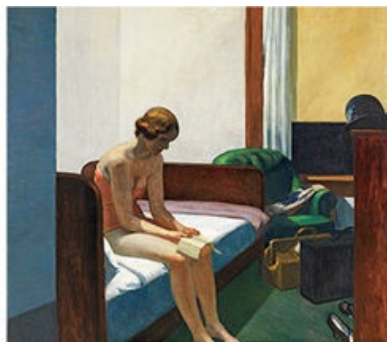
minuciosamente a cena em que nos encontramos, separar fato de ficção,

priorizar informação e disseminá-la com eficiência de todas as maneiras

possíveis – seja a nossa vida ou o nosso meio de vida que esteja na balança.

Vamos investigar como fazer isso passo a passo para estarmos mais bem

preparados.



Fato versus ficção

Os filtros perceptuais que estudamos no capítulo anterior às vezes fazem com

que nossos cérebros tratem suposições como fatos. Vamos praticar estabelecer

essa diferença do mesmo modo que fazemos ao longo do livro: analisando obras de arte. Para começar, dê uma olhada nestes dois quadros:

Cada uma delas mostra uma mulher com cabelo curto e pernas expostas,

sentada e olhando para baixo. As duas figuras parecem similares? Poderiam

parecer, porque foram pintadas pelo mesmo artista, Edward Hopper. Mas tenha

cuidado para não tirar conclusões precipitadas com base nessa informação.

Dê uma olhada nessas duas mulheres:



Trata-se da mesma mulher? De fato é: Maud Dale, a esposa de um rico patron das artes que teve o seu retrato pintado por dois artistas diferentes. É o mesmo artista? Não. O quadro da esquerda foi pintado pelo artista francês

Fernand Léger, o da direita pelo americano George Bellows, dezesseis anos antes.

Para reunir dados com sucesso a partir do que observamos, não podemos

presumir nada – nem mesmo quem é alguém – com base numa sensação, num

olhar ou no que podemos ter vivenciado no passado. Da mesma forma, agir cedo

ou rápido demais em muitas situações – implantar uma solução para um

problema comercial, repreender um empregado, sair de um relacionamento –

sem confirmação dos fatos pode ser prejudicial, e por vezes fatal.

Durante o sítio do Westgate Mall em Nairóbi, pessoas cativas que

presumiram incorretamente a identidade dos homens armados que encontraram

pagaram caro. Polícia, cidadãos prestativos e agressores estavam todos armados e vestidos de maneira semelhante, já que os terroristas muitas vezes usam

uniformes de aparência oficial, em muitos policiais infiltrados estavam trajados à paisana. Sobreviventes que se esconderam dentro do supermercado Nakumatt

relataram como, após várias horas, um grupo de homens armados chegou ao

local onde estavam, proclamaram ser os salvadores e instaram os clientes a sair do esconderijo. Aqueles que saíram, agradecidos, de braços levantados foram baleados pelo traíçoeiro terrorista. [5](#)

Só porque alguém diz que uma coisa é fato, não quer dizer que seja. As

pessoas mentem, e, como acabamos de ver, não podemos confiar nem mesmo

que os nossos próprios olhos nos digam sempre a verdade. Para tornar um fato real, é preciso conferi-lo todavez.

Viajopelo mundo sozinho hadandopalestrase achoquesoubastanteboaem

garantir a minha segurança pessoal, mas aparentemente não boa o suficiente,

segundo alguns agentes da lei. Certavez, quando cheguei a uma estação de trem em Harrisburg, Pensilvânia, para falar num evento de treinamento do FBI, recebi uma mensagem de texto do motorista que tinham arranjado para mim dizendo

que o meu transporte estaria à minha espera fora da estação: uma picape cinza

Toyota. Achei o veículo facilmente, entreguei a minha bagagem

alegremente

para um simpático motorista e entrei. Quando as portas se fecharam e começamos a andar, o motorista me surpreendeu.

“Eu esperava mais de você”, disse ele.

Mais de mim? Porquê?

“Você não pediu a minha identificação”, ele continuou. “Eu podia ser qualquer um.”

“Mas eu recebi uma mensagem de texto informando a marca e o modelo do carro”, protestei debilmente.

“Esta picape cinza sem qualquer sinal específico?”, ele insistiu.

“Quantas

outras picapes cinzas havia estacionadas do lado de fora da estação?”

Eu não sabia. “Mas você mandou uma mensagem”, recomecei.

“Como você sabe que fui eu?”, ele indagou. “O seu número de telefone é

mais fácil de encontrar do que você pensa. Se alguém quisesse sequestrá-la, com

total certeza você teria facilitado bastante.”

Ele estava certo, é claro, e eu aprendi a minha lição. Precisamos ser mais

atentos. Não podemos baixar a guarda, porque os criminosos – ou nossos

concorrentes – não baixam.

Devemos também lembrar que as aparências enganam. Só porque um

homem mostra um braço estendido e um sorriso pronto isto não faz dele um

sujeito bonzinho, ou alguém que você deva conhecer. Trabalhando com policiais

especializado sem detecção comportamental na Diretoria Nacional de Segurança

no Transporte, aprendique um homem bem-vestido num terminal de aeroporto

podem não ser ricos; em vez disso, podem ser traficantes de drogas disfarçados para

dissipar suposições com base na aparência. Da mesma forma, a velhinha

modestamente vestida pode ser tremendamente rica. Os fatos do traje de uma

mulher idosa podem incluir “um suéter puído, sapatos de lona surrados, um

pequeno anel de ouro no dedo da mão esquerda”, mas não “classe média” nem

“viúva”. O anel de ouro não indica automaticamente que ela seja casada.

Só os fatos (madame)

Para encontrar apenas o que é comprovado no palheiro de informações que

frequentemente temos à nossa frente, devemos estabelecer como primeira meta

avaliar um aceno ou ambiente novo a coleção de *todos* os fatos. Por definição,

um fato é “uma verdade desconhecida por experiência ou observação real”. Tenha

sempre a mente aberta e veja além do óbvio, mas focalize aquilo que pode

observar como verdadeiro, não o que você presume que seja.

A olhar para qualquer coisa – um quadro, o quarto de um paciente, nossos

colegas numa festa, uma praça pública ou uma fila de pessoas no aeroporto –,

devemos estudá-la usando o mesmo modelo básico de coleta de informação

empregado por jornalistas, agentes da lei e pesquisadores científicos: quem, o

quê, quando e onde. Quem está envolvido nesta cena? O que aconteceu? Quando

aconteceu? Onde a ação teve lugar? (O “por quê” virá depois, no capítulo 7, quando olharmos o conteúdo.) Começamos estudando o quadro de Edward Hopper que vimos há pouco

para ver quantos fatos conseguimos coletar. Lembre-se, estamos usando a peça

não como objeto de arte, e sim como uma coleção de dados. Você pode achar o

nível de análise deste quadro de Hopper nas próximas páginas ridiculamente

detalhado, mas esse é exatamente o ponto. Não passe por cima de nada. Dedique tempo para realmente absorver o processo.

Quem?

Quem é o sujeito desta cena? Uma mulher solitária. Você tem certeza? Olhe

outra vez. Há mais alguém no recinto? No reflexo da janela? Não, ela parece

estar sozinha.

O que mais sabemos sobre a pessoa? Ela é casada ou solteira? Não dá para

saber. Sabemos seu nome? Não. Como podemos descrever a forma definida?

Ela parece ser branca e na casa dos vinte ou trinta anos, embora não jovem

demais para estar só. Não tem nenhuma ruga na face, então isto faria com que

sua idade caísse entre o fim da adolescência e o começo da casa dos quarenta

anos. Não temos uma idade real como fato, mas eliminamos outras

possibilidades:ela não tem dez nem sessenta anos.

E quanto à sua altura? Você consegue dizer a altura dela? Sim, já que, segundo as proporções da sala, ela está sentada a uma mesa que parece ser de

tamanho padrão, numa cadeira de tamanho padrão. Poderíamos fazer alguns

cálculos com uma outra pessoa sentada a uma mesa tamanho padrão ou até

mesmo medir a mulher em relação à maçaneta da porta à esquerda e chegar a uma aproximação bastante satisfatória de sua altura.

E quanto ao seu peso? Ela está vestindo um casaco grosso que esconde a

parte superior do tronco, mas podemos ver um pescoço esguio, dedos finos,

pernas finas e um peito bastante plano. Podemos concluir que tem um peso

mediano ou ligeiramente abaixo da média, mas não excesso de peso.

O que ela está vestindo? Um casaco e um chapéu. Seja mais específico. Se

você tivesse que descrever a outra pessoa, diferenciando-a de outra mulher de

casaco e chapéu, como o faria? Ela está trajando um casaco verde de mangas

compridas com detalhes de pele na gola e nos punhos. O casaco chega até os

joelhos quando ela está sentada, o que significa que é mais longo quando ela está de pé.

O que mais podemos observar sobre o seu traje? Ela está usando um chapéu

amarelo com um pequeno ramo de cerejas artificiais do lado direito. O chapéu

temumaabacaídaquetampaoseurosto.Saberotipodechapéuqueescolheu
usarpodenosdizermuitacoisaaseurespeito.Então,quetipodechapéué?A
menosquevocêsejaespecialistaemchapéus,oquenãoéomeucaso,vamoster
de nos informar sobre ele. Podemos descobrir facilmente pesquisando
na

internet, mas precisaremos de uma boa descrição factual dele para
obter bons

resultados.Quandoprocurei“chapéusfemininos”noGoogleobtive69milhões
deresultados.Quandoprocurei“chapéufemininobem-
ajustadocomabacaída”,

osresultadossereduzirampara3milhões,eostrêsprimeirossiteslistadosme
deramimediatamentearesposta:éumchapéucloche.Depoisdeoutrapesquisa
rápida descobri que o cloche é um chapéu bem-ajustado, em formato
de sino,

inventadoem1908,quefoimuitopopularnadécadade1920.

Nãopodemosverseussapatos,masvocênotouqueelasóestáusandouma
luva? Onde está a outra? Não podemos vê-la. A esta altura, você pode
estar

dizendo:“Edaí?Quemseimporta?”Masossegregadosdavidasãomuitasvezes
revelados por meio de pequenos detalhes. Pequenos detalhes podem
solucionar

crimes. Pequenos detalhes podem levar a diagnósticos importantes.
Pequenos

detalhesrevelamgrandescoisas.

O fato de estar usando somente uma luva poderia indicar seu estado
de

espírito. Ela está distraída? Com pressa? O fato de estar sentada com
xícara e

piresdiantedeumpratovaziopoderiasugerirqueelajáestásentadaàmesahá
algum tempo. Será que está usando a luva para esconder alguma coisa
na mão

esquerda?Umadeformidade?Umamancha?Umaneldecasamento?
Nãotemos

as respostas para essas perguntas, mas catalogar os fatos nos leva a
fazer as

perguntascertas.

E quanto às joias? Será que aquilo na orelha esquerda é um brinco
vermelhoouumamechadecabelo?Parecequepoderiaserumbrinco,mas,se
estudarmosaposiçãoemqueaorelhadeveriaestaremrelaçãoàbasedonariz,o
círculovermelhoprovaestaraltodemaissparaserumbrinco.

Háumbrilhonoseudedoanelardireitoquepoderiaserumanel,outalvez

oquartoeoquintodedosestejamapenasligeiramenteseparados,permitindoque
a mesa branca fique um pouquinho exposta. Um exame mais
meticuloso da

localização de sua mão revela que, se seus dedos estivessem
separados, o que
apareceriaaquelepontoespecíficoseriaopunhodocasaco,enãootampoda
mesa.

Não dá para saber se ela está usando alguma pulseira, mas ela não
parece

estarusandoumcolar.

Equantoàsuallinguagempcorporal?Seuslábiosestãocontraídos,eelanão
estáenvolvidacomninguém.Ocasacoaindaestávestido.Eelaolhaparabaixo,
paradentroda xícara que seguranamãodireitasemluva.

Oquehádentroda xícara?Café?Comovocêpodetercerteza?Apresença
de uma xícara em vez de um copo sugere uma bebida quente, não fria.

As

alternativas mais prováveis de bebida quente são café, chá e chocolate quente.

Não é possível discernir nenhuma cobertura de creme ou resíduo marrom que

geralmente acompanha o chocolate quente. Não há nenhum saquinho de chá ou colher que normalmente acompanha o chá quente. Então, o café é um bom

palpite, mas não um fato.

Um método similar de avaliar objetivamente o vestuário, o comportamento

e as interações com objetos de uma pessoa pode nos ajudar a descobrir a

identidade ou intenção de gente desconhecida em qualquer situação, desde um

viajante no aeroporto que poderia ser um terrorista até um motorista esperando

na calçada que poderia ser um sequestrador. Notar se os sapatos combinavam

com o uniforme oficial, que tipo de arma se carregava e como caminhavam

poderia ter informado àqueles que estavam dentro do shopping no Quênia muita

coisa acerca de quem poderia salvá-lo e quem poderia assassiná-los.

O quê?

A segunda pergunta no nosso modelo investigativo é *o que* aconteceu ou está acontecendo. Qual é a ação principal?

Napintura de Hopper não há muita ação: uma mulher sozinha sentada à mesa segurando uma xícara. Não há mais

ninguém na figura, nem um indício sequer de outra pessoa. A mulher está

olhando para baixo, de boca fechada. Há um prato vazio diante dela, além da



xícaras de pipas, o que indica que ela está à mesa há tempo suficiente para ter acabado de comer alguma coisa.

Tal simplicidade, porém, nem sempre é o caso. Muitos quadros, como muitas cenas da vida real, são complexos. Vamos olhar mais de perto uma

pintura que mostramos no [capítulo 1](#). O que se passa aqui?

Jan Steen, *Enquanto os velhos cantam, os jovens fumam*, 1668-

Três mulheres e um homem de barba estão sentados em volta de uma mesinha repleta de comida; uma das mulheres segura um papel, uma segura um bebê e a outra uma taça de bebida na mão estendida. Um homem de cabelo

comprido posta-se acima da mesa, derramando algum tipo de líquido na taçada

mulher sentada. Outro homem, talvez sentado, talvez apenas de baixa estatura,

está imediatamente à esquerda do anterior, segurando um longo cachimbo na

boca de um jovem garoto. Outro garoto observa. Atrás dele, contra a parede, um

homem segurando um instrumento que parece ser uma gaita de foles, com a palheta na boca, olha diretamente para o espectador – a única pessoa que faz isso. O grupo está cercado de animais. Uma ave tropical com uma cauda de

longas penas, possivelmente um papagaio, olha para o grupo de cima de um

poleiro no canto da sala, perto de duas aves menores numa gaiola pendurada no

alto da parede. Um cão malhado, focinho e rabo levantados, olha para fora do

quadro para algo que não podemos ver.

O que o grupo está fazendo? Não podemos tirar uma conclusão definitiva,

mas podemos juntar fatos que nos auxiliem a eliminar suposições incorretas.

Será que estão jantando? Provavelmente não, já que a mesa em torno da qual

estão sentados é pequena e não contém lugares definidos. A maioria das pessoas

napinturaestásorrindo,algunsnão têmexpressãonenhuma,eotocadordegaita podeestarpensativo,masparecehaverumaausênciadetensãooouconflito.Será queaspeçoasdogrupotêmlrelaçãotentresi?Nãotemosfatosa favoroucontra para provar essa premissa, de modo que não vamos assumi-la. Podem ser

vizinhosouhóspedesnumalbergue.

Podemos não ter um quadro completo do que está se passando, mas descobrimos muitos fatos que podem apontar para o que está ou não acontecendo. O grupo tem comida e bebida, música e companhia. Estão

totalmente vestidos e sentados em torno de mobília entalhada. Há crianças

presentes. Os animais retratados estão calmos. A partir disso podemos dizer o

que não está acontecendo. Não há nenhuma tempestade rugindo lá fora. As

peçoasnãoestãofamintas.Comexceçãodopossívelmentepensativotocadorde gaita,alinguagemcorporaldogrupoeérelaxadaesugerequetodosseconhecem.

Éimportantededicaralgumtempoparaanalisaroqueestáacontecendo.No tiroteio do shopping de Nairóbi, muita gente não conseguiu perceber o que

estava ocorrendo nas cercanias imediatas, e sofreu por causa disso. Alguns

clientesprimeiopensaramqueostiroseramumaquecedoragásexplodindoou umassaltoabanco.Aquelesquefugiramsemprimeiroavaliaroqueacontecia correram diretamente para a linha de fogo dos atiradores. Aqueles que esperaram,econcluíramqueeraumataqueterrorista,encontraramesconderijos seguros. Mesmo que pareça óbvio e indigno de investigação,

especialmente

quando as coisas estão calmas, resista ao impulso de passar correndo pelo
oquê,

ou do contrário você deixará para trás fatos valiosos que de outro
modo talvez não possa recuperar.

Quando?

Agora vamos investigar *quando* a ação está ocorrendo. Que fatos
podemos

descobrir sobre quando ocorreu a cena na pintura de Hopper da mulher sozinha à
mesa?

Que época do ano era? As roupas com bordas de pele geralmente nos
localizariam no fim do outono ou no inverno, todavia seu chapéu
amarelo,

adornado de cerejas, parece não combinar com essas estações. Poderia ser início
de primavera e ainda haver um frio fora de época? Seja como for,
poderíamos

eliminar o rigor do inverno, pois seu chapéu parece um pouco leve, e o auge do
verão, pois seu casaco parece grosso demais para o tempo quente.

Que hora do dia é? Já escureceu, mas qual é agora? Como os dias são mais
curtos no começo da primavera e no fim do outono, em muitos lugares
pode

estar totalmente escuro às cinco da tarde, e continuar escuro até as
sete da

manhã, então temos uma janela de cerca de dez horas. Podemos reduzir esse intervalo
de tempo, porém, notando que a cena do lado de fora da janela também carece
de luz artificial. O interior claro e limpo sugere que o local não é uma parte
perigosa ou isolada da cidade, então deve haver atividade do lado de
fora da

janela: luzes de rua ou faróis de automóveis. O fato de não havê-los sugere ou

uma hora estranha, tardia, quando a maioria das pessoas não saíam em circulação, ou simplesmente uma escolha estética para criar um estado de espírito de isolamento e solidão. Ambas as possibilidades devem ser levadas em conta como observação.

E quanto ao ano ou época? Após o estudo do chapéu da mulher nos colocou na década de 1920. Pesquisa adicional sobre a evolução do chapéu cloche mostra

que por volta de 1928 a aba tinha sumido, ou era virada para cima, então

provavelmente estamos antes desse ano, já que o chapéu da nossa personagem

está com a aba virada para baixo.

Onde?

Finalmente, precisamos avaliar *onde*. Onde está ocorrendo a cena da pintura de

Hopper? Sem logo na janela ou qualquer palavra escrita em algum lugar,

precisamos fazer um pouco mais no processo de observação.

Com base nas paredes, portas, janelas e luzes elétricas, podemos ver que a cena ocorre no interior. O lugar é limpo, bem conservado e bem iluminado. O

aquecedor das maçanetas douradas não mostra nenhum sinal de deterioração ou desgaste.

Podemos ver uma mesa redonda, de tampo branco, com duas cadeiras de

corno marrom-

escura. Nocanto direito inferior aparece o encosto de outra cadeira,

sugerindo que há pelo menos mais um conjunto de mesa e cadeiras. Você não

deu atenção a esse canto da cadeira? Isso é importante?

Notar os fatos referentes ao seu local – o que está ao seu redor ou o tema de

qualquer cena que você esteja estudando – pode ser fundamental, e até mesmo

salvar vidas, se acontecer algo inesperado. Saber onde ficam as saídas de

emergência num cinema com as luzes apagadas, quais são as filas de poltronas com as saídas de emergência num avião ou onde está o abrigo contra catástrofes ou

a porta mais resistente no caso de um desastre natural pode fazer toda a

diferença. Consciência situacional é imperativa para a tomada de decisão em

muitas situações, desde controle de tráfego aéreo e serviços de emergência até

dirigir um carro ou manobrar um bicicleta num ar ou movimentada.

Conforme mencionei, frequentemente viajo a trabalho, e muitas vezes me

vejo sozinha em quartos de hotel – uma situação possivelmente insegura para

qualquer um, já que hotéis podem ser espaços cavernosos, cheios de meandros, com uma clientela numerosa e transitória condicionada a ignorar os barulhos nos quartos vizinhos. Portanto, não fico em quartos no primeiro andar, pois esses são facilmente acessíveis do exterior. Em caso de uma emergência, reservo um

tempo para localizar o elevador e as escadas mais próximas. Registrar

cuidadosamente onde estou, quem está ao meu redor e os meios de saída mais

próximos é fundamental para a minha segurança, e é uma avaliação que faço

antes de entrar num elevador, percorrer um lance de escadas ou pegar um ônibus ou metrô.

A sobrevivente do Westgate Mall Elaine Dang fez a mesma coisa, e isso salvou sua vida. Aos 26 anos de San Diego que trabalhava, Quênia estava presente a uma competição infantil de culinária quando as primeiras granadas explodiram. Ela contou à CNN que um dos apresentadores do concurso disse a todos para correr até o estacionamento. De início ela seguiu a orientação, mas depois mudou de ideia, concluindo que a multidão era vulnerável. Em vez disso, voltou para a área da competição, sabendo que havia ali um grande balcão de cozinha prateado, atrás do qual podia se esconder. Foi o que ela fez, e sobreviveu. Muitos outros correram cegamente para o estacionamento e não sobreviveram. 6

Vamos voltar e olhar mais detidamente para o local da pintura de Hopper

para ver o que mais podemos descobrir. Sobre a mesa há um prato vazio, e a

mulher segura um xícara que tem seu próprio pires. Que tipo de lugar serviria bebida e comida quente, tendo múltiplas mesas e cadeiras? Um restaurante,

lanchonete ou cafeteria? Também não há mais nada sobre a mesa que esperaríamos ver num restaurante ou lanchonete; não há guardanapos, nem

galheteiro, nem sal ou pimenta, nem um cardápio. Não podemos ver ninguém

parareceberosclientes,nemumaplacadeboas-vindas,nemumcaixa.

O que podemos ver? Sobre o peitoril da janela atrás da mulher há outra

insinuação de comida: uma grande taça com frutas vermelhas, amarelas e

laranja.Doladodireitopodemosverapartessuperiordocorrimãodeumaescada

quedesce.Afrentedoestabelecimentoédominadaporumaamplajanela.Tudo

quepodemosvernelasãoduasfileirasdeluzeselétricasestendendo-sedevolta

paradentrodoprédio.

Assim, que local em meados da década de 1920 seria limpo, bem

conservado,oferecendocomidaeebebida,estandoabertoànoiteesendoseguro

para uma mulher sozinha? Com essa informação, você poderia procurar na

internetedescobriraresposta:umAutomat.Automatseram“restaurantes”sem

garçons.Máquinasdevendasself-serviceenfileiravam-sediantedasparedes;os

freguesespodiamescolheracomidaquequisessesemporalgunsníqueis.AHorn

& Hardart abriu seu primeiro Automat em 1902; num certo momento, foi a

maior cadeia de restaurantes do mundo, servindo 800 mil pessoas por dia. Os

Automatstinhamtipicamentemesasredondascomtamposbrancosdemármore

Carrara, como vemos na pintura de Hopper. E eram conhecidos por terem o melhorcafédaárea.

Obtendoasrespostas

Como estamos usando obras de arte para afiar as nossas habilidades de

observação, saberalgumacoisasobreohistóricodessequadro,oestiloemque foi pintado, ou sobre o próprio pintor não é essencial nem exigido. Contudo,

como de fato temos alguma informação sobre o quadro, podemos usá-la para

confirmarnossosucessooufracassocomoobservadores.

O título deste quadro é *Automat*, e ele foi exibido pela primeira vez em 1927. AmulhernapinturafoiretratadatendocomomodeloaesposadeHopper quandoeramaisjovem, masnãosabemosquemelapretendeser, deondeveio ou para onde vai, ou como se sente. Nunca teremos todas as respostas – não é

muita gente que tem. Porém, quanto mais observadores formos, mais fatos

poderemoscoletar, catalogareprocessar, e maissaberemos.

Se mais pessoas no Westgate Mall no Quênia tivessem observado e organizadoquaisfatossabiamounão, muitasdelaspoderiamterse salvado. Por exemplo, as pessoas escondidas na sala dos fundos da loja de celulares Safaricomouvirambarulhosnosdutosdecirculaçãodeareconsideraramsubir atéelesparaescapar, paraentãodescobrirquenãosabiamseosbarulhosvinham de outros reféns ou de terroristas vagando pelo local. Sem os fatos, permaneceramondeestavam, esobreviveram.

Quando um queniano ferido estava sendo evacuado com outros clientes,

algúemnotouumestojodebalasdemetralhadoracaindoemseusbolsos.

Senãofosseporisso, eseterroristatalveztivesseficadolivre. No entanto, ele

acabou sendo preso.

Quanto detalhes não foram notados ou relatados por ninguém durante os

meses anteriores ao ataque?

ABBC reportou ⁷ que os terroristas vinham alugando uma loja dentro do shopping há meses, fazendo entrar às escondidas e armazenando um estoque maciço de armas. Como foi que suas atividades e a

transferência de armas passaram despercebidas? Da mesma maneira que todos nós deixamos de perceber fatos quando estamos ocupados ou distraídos ou simplesmente não olhamos. Uma semana depois do ataque, os passageiros de um

trem metropolitano lotado em San Francisco deixaram de ver Nihom

Thephakaysone erguer várias vezes uma pistola calibre .45, coçar o nariz com

ela e apontá-

lapara um estudante sentado do outro lado do corredor. Segundo o

San Francisco Chronicle, dezenas de passageiros estavam de pé e sentados a apenas alguns metros, “os olhos focados em smartphones e tablets”, ⁸ e não

levantamos olhos até Justin Valdez, de 26 anos, ser baleado morto.

Uma boa habilidade de observação objetiva não é necessária apenas para

situações de ameaça à vida; é imperativa para muitas facetas da nossa vida

pessoal e profissional. Com frequência leciono a pessoas que interagem com

crianças como parte de seu trabalho – pessoal médico, educadores,

investigadores dos serviços de família –, e elas me lembram da seriedade de

reportar objetivamente. Uma mulher, assistente social de Maryland, me mostrou a importância dos ferimentos.

Há uma diferença significativa entre informar que uma criança está

“cobertadeferidas”equeela“temtrêsferidasredondas,dotamanhodemoadas,
vermelhaseamarelas,logoabaixodojoelho,umanapernaesquerdaeduasna
direita”. A segunda descrição provavelmente pode valer para a
maioria das

crianças ativas por causa da frequência com que esfolam as canelas.
Outros

locais, tais como face, cabeça, pescoço e nádegas, não são pontos
normais de

ferimentos. A cor e o tamanho dos machucados podem ser tão
reveladores

quantosua localização.Feridasredondassãoresultatótípicodebateremalguma
coisa. Ferimentos longos, retangulares ou com formato de mão, não.

Machucados podem apresentar a cor vermelha até estarem totalmente
sarados,

masferidasamarelasindicamcaracteristicamentequepelomenosdezoitohoras
se passaram desde o impacto inicial. E como os ferimentos somem, é
crucial

descrevê-lo em detalhes claro se o objetivo não é observar. 9

A importância da descrição objetiva aplica-se igualmente a coisas
aparentemente inconsequentes da vida, tais como um pedido de
cappuccino.

Fazer com que ele venha do jeito certo requer um pedido descritivo e acurado que
começa com o freguês, continua como o atendente e termina como o encarregado

de tirar o café. Qualquer preguiça na observação ou comunicação
pode custar tempo, dinheiro e frustração para todas as partes. Uma
xícara de café ruim é realmente algo tão importante?
É sim, se você não consegue enfrentar o seu dia

sem uma boa xícara de café matinal, ou se está no ramo de venda de
café.

Pequenos erros se somam. Se somente um café mal preparado por dia¹⁰ for jogado fora em cada uma das suas 20 mil lojas, a Starbucks perderá cerca de US\$ 8,5 milhões de dólares por ano; dois pedidos mal atendidos dobra esse

número para US\$ 17 milhões – um prejuízo passível de ser evitado.

Ocasionalmente, um participante cético do meu curso protesta, dizendo que

catalogar fatos num quadro não é nada parecido com um trabalho diário. Eu

discordo. Quase todo trabalho, especialmente aqueles nas “linhas de frente” de

um negócio, tais como porteiros, recepcionistas, atendentes e assistentes

executivos, requer vigilância objetiva. Nem sempre estamos conscientes do

quanto nós e os que estão à nossa volta estão praticando essa vigilância.

Tomemos um comissário de bordo como exemplo. Os comissários de bordo não

são embaixadores de uma companhia aérea, anfitriões e garçons, peritos em

segurança, especialistas em administração e inventário, encarregados de horários

e cronogramas, carregadores e às vezes recepcionistas, mas também

coordenadores de serviços de segurança e, em essência, primeiros

respondedores. Mesmo durante o ritual aparentemente corriqueiro de receber e

sentar passageiros, a tripulação da cabine também é responsável pela verificação

do que a Organização Internacional de Aviação Civil chama ABP – “able-bodied

passengers” [passageiros fisicamente aptos] – pessoas com quem se pode contar

para auxiliar numa emergência. Deve haver pelo menos três ABPs por saída. O

tamanho e envergadura, idade e localização dos assentos dos ABPs muda a cada voo. Não há uma lista predefinida ou de inscrições para indicadores de ABP.

À medida que novos passageiros sobem, os comissários de bordo devem

rapidamente identificá-los por meio de uma avaliação discreta e astuta; a maioria dos ABPs nem sequer sabe que está marcadamente.

Um ABP precisa ter mais de quinze anos de idade; ter suficiente mobilidade, força e destreza em ambos os braços, mãos e pernas; ser capaz de

ler, compreender e se comunicar em inglês; não precisar de uma extensão do

cinto de segurança; e estar viajando sozinho, pois as pessoas têm maior

probabilidade de assistir os membros da própria família antes de ajudar

estranhos. Os atendentes de voo são treinados não só a localizar ABPs com habilidades físicas, cognitivas e mentais corretas, mas também identificar passageiros que possam entender e receber instruções e se manter calmos

quando sob pressão.

Tudo isto é determinado por meio de observação objetiva. Servindo milhares de pessoas por ano, os comissários de bordo sabem melhor do que

ninguém quando se pode presumir na aparência. Só porque alguém tem determinada aparência não significa que não fale inglês ou tenha estômago forte ou não esteja se relacionando com uma criança bonita com quem está dividindo seu lanche. Os comissários de bordo devem chegar às suas conclusões olhando, escutando e juntando as pistas que lhes são apresentadas. O jeito com mais de

um metro e oitenta que perguntou à atendente sobre turbulência? Este está

descartado. A mulher que entra se arrastando com uma bengala? Não. O

cavalheiro que graciosamente ajuda a pessoa à sua frente a guardar a bagagem

demãonobagageiro? Umbomcandidato.

Quando estamos juntando fatos, porém, devemos cuidar para que as nossas

observações sejam objetivas, e não subjetivas. A distinção pode ser pequena,

mas de fundamental importância: é literalmente a diferença entre fato e ficção.

Uma observação objetiva baseia-se em fatos empíricos ou matemáticos. Uma

observação subjetiva baseia-se em premissas, opiniões, sentimentos ou valores.

A ferida é muito feia é uma afirmação subjetiva; *a ferida é redonda,*

aproximadamente com dois centímetros de diâmetro e púrpura é uma afirmação objetiva.

Como evitar o subjetivo

Um maneira de assegurar que as nossas observações mantenham objetivas é quantificá-las, contando, estimando ou utilizando instrumentos de medição.

“Pequeno” pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes: uma

joaninha é pequena comparada a um cachorro, mas um cachorro é pequeno

comparado a um elefante. Acrescentar números ajuda a remover interpretações e dúvidas. “Pequeno” é subjetivo; “dois centímetros de diâmetro”, não.

Sempre

que puder, faça uma medição, ou, se isso não for possível, uma estimativa, mas use sempre valores numéricos. Em vez de dizer que há “muitas” luzes no teto acima da mulher na pintura *Automat* de Edward Hopper, anote que há “duas filas

de sete luminárias”. Em vez de dizer que “há algumas cadeiras” na cena, seja

específico: “São visíveis trêscadeiras escuras, de madeira, sem braços.”

Até mesmo fêmenos que não podem ser contados ou mensurados podem ser quantificados. Em vez de dizer que o cão é “fedorento”, quantifique: “Numa escala de um a cinco, sendo cinco o pior, o cheiro que emana do cachorro é

quatro.”

Por fim, substitua adjetivos descritivos por substantivos comparativos.

“Fedorento” é subjetivo. O mesmo vale para “cheiramal”. O que cheiramal para alguns – gramacortada, gasolina – tem um cheiro maravilhosos para outros. Em

vez disso, ache um substantivo concreto para comparar com o cheiro que você

está descrevendo: “O cachorro cheirava como peixe morto.”

A busca pela objetividade, no entanto, não termina com a observação;

devemos nos assegurar de, ao tirar conclusões, estarmos usando apenas fatos,

não opiniões. Suponha que você não tenha visto o quadro de Hopper; mastenha recebido dois diferentes resumos descritivos dele. Qual deles é objetivo e qual é subjetivo?

Uma mulher desamparada está sentada sozinha numa cafeteria a um mesa redonda, branca, de mármore.

Uma mulher com a boca fechada e olhando para baixo segura uma xícara
compíres, sentada sozinha a umamesa redonda, de tampo branco.

Ambos descrevem a cena, ambos transmitem que a mulher não está
dançando nem rindo, mas sentada quieta, olhando para baixo.
Contudo, a

primeira descrição chega à conclusão de que a mulher está
desamparada, um

adjetivo que significa estar solitária ou triste. Esta é uma interpretação subjetiva
da expressão da mulher, não a afirmação de um fato. A segunda descreve a face
e a expressão da mulher com base em fatos objetivos – está olhando para baixo,
com a boca fechada –
sem acrescentar nenhum pressunção sobre seu estado de
espírito.

A primeira descrição também conclui que a mulher está sentada numa
cafeteria. A segunda, em vez disso, declara factualmente que a mulher
está
segurando uma xícara, sem adivinhar o tipo de lugar em que ela está ou que há
dentro – se é que algo – da xícara. Qual é o problema de “cafeteria”
versus

“segura uma xícara com pires”? Enorme. Onde ela está não foi nem
provado

nem refutado. Afirmar como um fato algo tão importante quanto o local, mesmo
casualmente, sobretudo para alguém que não tenha familiaridade com a cena ou
que este seja baseado em informação, pode levar a mais suposições falsas
que se transformam em “fatos”.

Por exemplo, a localização [11](#) estava no centro do argumento contra a estátua
do *Sonâmbulo*
de Matelli, pois alguns contestadores afirmavam que, ao instalar essa
estátua numa faculdade exclusivamente feminina, a administração
estava

deixando de oferecer um ambiente “seguro” para suas alunas – uma alegação

séria. Não se tratava de um debate sobre “um sujeito relaxado de cuecas”, [12](#)

com o descreveu um professor de inglês da Wellesley College, mass sobre onde se encontrava: uma escola com um corpo discente totalmente feminino. Ao reportar a estátua como estando num local “proeminente” no campus, o *Boston Globe*

deflagrou uma controvérsia em vez de um exame objetivo. “Proeminente” [13](#) é subjetivo; é uma opinião sobre a importância. Todavia, atribuí-la [14](#) ao local da estátua sem qualquer informação factual ou logística atendeu às chamadas de relatos segundo os quais as alunas ficaram “surtadas” com a estátua e tampouco podiam evitá-la.

Se você fosse repórter, pai ou mãe de uma aluna da Wellesley ou membro da diretoria dos contribuintes da escola, seria do seu maior interesse reunir todos os fatos referentes ao local onde foi colocada a estátua. E um local “proeminente” não é uma descrição do local completa nem factual. A estátua não foi colocada impensadamente; foi posta bem diante do Davis Museum, que fica dentro do campus, especificamente posicionada para ser vista das janelas do

primeiro e quinto andares, que continham *o resto da exposição de Matelli*, que

incluía outras esculturas humanas realistas. Conforme explicou a diretora do

Davis Museum, Lisa Fischman, *Sonâmbulo* foi posto ali para “ligar a exposição

– dentro do museu – com o mundo do campus lá fora” ;[15](#) ela a via como “arte escapando do museu”. Os funcionários da escola também notaram que a obra não fora posta numa área que pudesse invadir a privacidade pessoal, como por

exemplo diante de um alojamento; de fato, fora colocada
propositadamente
numa área gramada sem calçadas, para não obrigar as alunas a interagirem nela.

Trazar à tona todas as observações objetivas sobre a localização de

Sonâmbulo é fundamental para determinar se a Wellesley tinha
intenção de

confrontar ou agredir suas alunas com arte. De maneira similar, temos
a

responsabilidade de colher o máximo possível de observações
objetivas – não

para não numa primeira olhada, numa olhada apressada ou num item assinalado

numalista –
de modo a estarmos seguros de que as conclusões alcançadas sejam

baseadas em fatos e não em suposições.

Orisco das suposições

Enquanto pesquisava para este livro, eu estava lendo como meu filho e medeparei

com uma maravilha a descrição das desvantagens das suposições em
Inferno

colégio interno, de Lemony Snicket:

Suposição são coisas perigosas ¹⁶ de se fazer, e como todas as coisas perigosas de se fazer
bombas, por exemplo, ou biscoito de morango –, se você cometer o
menor erro que seja, pode se achar em
terríveis apuros. Fazer suposições simplesmente significa acreditar que as coisas são
compouca ou nenhuma evidência que mostre que você está correto, e
você pode ver imediatamente
que isto pode levar a apuros terríveis. Por exemplo, certamente você poderia acordar
suacama estariam no mesmo lugar onde sempre esteve, mesmo sem ter evidência real da
verdade. Mas, ao sair da cama, poderia descobrir que ela havia
flutuado para o mar, e agora você
estaria em terríveis apuros, tudo por causa da suposição incorreta que você fez. Você
melhor não fazer suposições demais, particularmente pela manhã.

Mesmo diferenças sutis entre conclusões objetivas e subjetivas podem
ser

cruciais. Ao descrever o quadro de Hopper, ainda que “uma mesa redonda,

branca, de mármore” e “uma mesa redonda, de tampo branco” tenham praticamente apenas uma palavra de diferença, essa palavra é importante. Que a mesa seja feita de mármore, não foi provado; não é um fato. Poderia facilmente ser de madeira pintada ou mármore de Carrara; o artesão popular Oscar Bach

fazia tampos de mesa de ônix branco na década de 1920. A primeira descrição

também afirma que a mesa é “branca” e “de mármore”, mas não especifica

quando e onde. Há uma acentuada diferença entre uma mesa toda branca e uma apenas com tampo branco, assim como uma totalmente feita de mármore e outra apenas com tampo de mármore.

Tem algum importância de que material é feita uma mesa? Podem muita.

Notar a composição de um objeto salvou a vida de Goran Tomasevic e dos

policiais que ele seguiu para dentro do Westgate Mall em Nairóbi. Principal

fotógrafo da Reuters na África Oriental, Tomasevic escondia-se atrás de uma

grande coluna junto com a polícia durante um ataque de tiros com os terroristas.

Quando notou que o pilar não estava preso ao prédio e de algumas batidas nele, descobriu que era oco. Disse aos seus companheiros para baterem também, o que eles fizeram, para em seguida responder: “E daí?” Tomasevic explicou que o

material fino não impediria a passagem das balas, portanto não oferecia a

proteção que eles estavam buscando. Rapidamente, eles passaram para um local mais bem fortificado, e sobreviveram. 17

Suposições podem ser prejudiciais quer sejam formadas acerca de coisas

subjettivas ou a partir de fatos. Já mencionamos que uma senhora idosa numa fila de aeroporto usando um anel no quarto dedo da mão esquerda não é necessariamente casada nem noiva nem viúva. Ela pode ter sido solteira a vida toda. [Volte para o quadro da p.31](#), que mostra uma mulher branca, pluma na

cabeça, segurando uma pintura das costas nuas de alguém. [Notamos no capítulo 1](#) que ela usava um anel – e isso continua sendo verdade –, visível no quarto

dedo da mão esquerda. Assumir que isto significa que ela seja ou casada ou

noiva ou viúva não estaria necessariamente correto. Ela é, na verdade, uma

prostituta. Da mesma maneira, não podemos presumir que as pessoas em volta

damesano [quadro da p.89](#) tenham alguma relação, ou que a mulher no *Automat* de Hopper esteja esperando por alguém.

Inferências subjetivas nem sempre são fáceis de identificar ou desconsiderar, uma vez que são informadas por observações e fundamentadas

em percepções. Até mesmo as melhores organizações falham em eliminar

suposições.

Em 2005, a Comissão de Inteligência sobre o Iraque, formada para determinar como a comunidade dos serviços de inteligência norte-americana

havia julgado mal o programa iraquiano de armas de destruição em massa

(ADM), apresentou ao presidente dos Estados Unidos um relatório de 601

páginas sobre seus achados. A comissão concluiu que “suas principais causas foram a incapacidade da Comunidade [dos serviços] de Inteligência de coletar boainformaçõesobreosprogramasADM,sérioserrosaoanalisarainformação

reunida e falha em deixar claro o quanto de sua análise baseava-se em suposições, e não em boa evidência”. 18 E prosseguia dizendo que “os analistas estavam casados demais com suas suposições” e “grande parte das suas conclusõesassentava-seeminferênciasesusposições”.

Quantasoutrasempresaspúblicasouprivadaspoderiamresistiraomesmo tipodeescrutínioefetuadoporumainvestigaçãoexternacomacessoatodasas suascomunicações?Seráqueasuapoderia? Todosnósfazemossuposiçõescom

mais frequência do que pensamos, e, como uma bola de neve, até mesmo as

menoresvãoocrescendoàmedidaquerolammontanhaabaixo.

Quantomaiscedoasuposiçãoóéfeita,maisperigosaelaé,porquedistorce asobservaçõessubsequentes.Aprecisãonosprimeirosestágiosdoprocessode observação é fundamental. Se você é uma testemunha ocular ou a primeira

pessoa a receber uma notícia ou a preencher o relatório inicial, tem uma

responsabilidademaioreserobjetivoedetalhadonassuasobservações.

AGORA QUE TEMOS uma compreensão firme dos blocos construtivos da

observaçãoobjetiva– quem,oquê,quandoeonde–,estamosprontosparaolhar

mais longe do que está diante dos olhos na busca por sutilezas que possam

revelar informação.



5. O que se esconde bem diante dos olhos?

Vera florestae arbores

John Singleton Copley, *Sra. John Winthrop*, 1773

CONHEÇA A SRA. JOHN WINTHROP. Você pode visitá-la “em pessoa” no

Metropolitan Museum of Art em Nova York. [1](#) O retrato da sra. Winthrop foi pintado por John Singleton Copley em 1773 quando ela

era casada com seu
segundo marido, um professor de Harvard. A pintura é notável por seu realismo
e uma oportunidade perfeita para praticar a observação objetiva. Dedique alguns
minutos para observar o máximo que puder sobre quem, o quê, onde e quando se
passa esta cena.

Você notou o azul vibrante do vestido? Os punhos duplos da branca?

O laço com listras azuis, preta e branca no peito?
O laço com listras vermelhas,

pretas e brancas na touca? O cabelo castanho com um leve bico de
viúva? As

seis fileiras de pérolas em volta do pescoço?
O queixom múltiplo e suas covinhas?

O estofamento vermelho da cadeira? As unhas curtas e limpas? O anel
de

granada e diamante no dedo anelar esquerdo?
As netas e a filha que ela segura nas

mãos, uma ainda presa ao galho?

Embora este quadro retrate uma figura solitária contra um fundo liso,
escuro, semelhante à cena exterior à janela no *Automat* de Hopper, o
detalhamento aqui é rico, e dá ao observador atento muito mais
informação

sobre a retratada do que a pintura de Hopper. Podemos ver as diversas texturas
no seu corpete, as dobras de pele no seu pulso e muitas gloriosas rugas
na sua
face.

Ao catalogar o que vemos, muitas pessoas deixam de notar uma
característica que está entre os atributos mais evidentes da pintura: a
mesa de

mogno à qual ela está sentada. Você chegou a reparar nela? Se reparou,

realmente a estudou? Este quadro é na verdade o tour de force e o testemunho da habilidade técnica do pintor. Nele, o artista pintou um reflexo perfeito da peça da sra. Winthrop, seus dedos, os intrincados padrões de renda de suas mangas, até mesmo traços da nectarina.

A mesa domina quase todo o terço inferior do quadro. Parece impossível

que pudéssemos deixar de reparar em algo tão grande, e no entanto a maioria de

nós não a vê. Em incontáveis situações, passamos por cima da “mesa de

mogno”, e ao fazê-lo perdemos uma peça de informação crucial que está

escondida bem diante dos nossos olhos. O fenômeno é tão comum que tem seu próprio ditado – “Se fosse um cobra-já, teria picado você” –, e foi jocosamente

chamado de “cegueira da geladeira”² pelo *Canadian Medical Association Journal*, em referência ao local onde frequentemente ocorre. (Não consigam contar o número de vezes que fiquei olhando diretamente o pote de maionese

sem vê-lo.)

Alguns anos atrás tive que levar minha irmã ao hospital por causa de uma dor nas costas. No cubículo ao lado do nosso havia um homem de noventa anos ligado a um aparelho cardíaco e a uma máscara de oxigênio. Aoseulado estava sentada sua esposa; ela e eu começamos a bater papo enquanto minha irmã mergulhava na felicidade do Valium.

Enquanto conversávamos, dois residentes da sala de emergência, que pareciam estar na casa dos trinta anos, entraram trazendo uma sofisticada

máquina sobre rodas para o senhor idoso. Sem dizer uma palavra ou tomar

conhecimento da nossa presença, grudaram emplastros no seu peito, espiaram

imagens na tela, e aí disseram em voz bem alta um para o outro: “Eu me

pergunto o que será que causou isto.” “E eu me pergunto por quanto tempo os

pulmões vêm funcionando e não estão em nível.” “Eu adoraria saber o histórico pulmonar deste aqui.”

A esposa do paciente educadamente os interrompeu e disse: “Eu posso responder a todas as suas perguntas.”

“Quem é a senhora?”, eles indagaram, espantados, como se tivessem acabado de notá-la.

Ela respondeu: “Sou a esposa dele. Esta é a nossa sexta vez na sala de emergência em muitos meses, e posso lhes dar todo o histórico da condição dele.”

Um dos residentes retrucou: “Oh, não a vi quando entramos. Conte-nos o

que a senhora sabe.” Os residentes estavam tão fixados no equipamento que

perderam todo o histórico de casos do paciente, que estava bem na frente deles – diante dos seus olhos.

Quando deixamos de ver coisas que estão bem diante dos nossos olhos – a

esposa de um paciente, uma mesa de mogno, um pote de maionese –, nem

sempre é algo tão inofensivo quanto deixar de ver um condimento ou uma peça

de mobília. Em muitos casos, a coisa que deixamos de ver está obscurecendo

alguma outra informação-
chave de que precisamos para resolver um problema,

fazer um diagnóstico ou solucionar um caso.

Em 30 de outubro de 2007, [3](#) Linda Stein, uma famosa empresária do ramo musical e agente imobiliária de estrelas como Sting, Billy Joe e Andy Warhol, foi achada morta dentro de sua cobertura em Manhattan. A descoberta abalou

Nova York não só porque a morte de Stein foi considerada um homicídio, mas porque ela morava num dos edifícios mais seguros da cidade.

O apartamento de Stein no 18º andar era acessível apenas por um elevador privado operado manualmente por um funcionário, e todo e qualquer visitante

precisava se registrar e ser anunciado na portaria, onde câmeras de vigilância

gravavam cada chegada e saída. Um estranho não teria tido acesso a Stein na sua própria casa.

Os investigadores não encontraram nenhum sinal de arrombamento, e, com exceção de uma poça de sangue na qual o corpo de Stein estava imerso, com a face virada para baixo, o apartamento encontrava-se limpo. Uma autópsia determinou

que ela havia sido golpeada entre 24 e oitenta vezes com um bastão pesado, mas nenhuma arma foi encontrada na cena. Stein não havia sido molestada, nenhum

bem significativo fora roubado e ela não apresentava ferimentos contínuos

consistentes com uma briga. Parecia que a empresária havia sido morta por

alguém que a conhecia, mas quem?

As gravações revelaram que ela em nenhum momento saíra do prédio no

dia em que foi assassinada e que tivera apenas uma visita antes de sua filha

descobrir o corpo já tardado à noite: a de sua assistente pessoal, Natavia Lowery.

Lowery entrara no prédio às 11h56, levando apenas um envelope na mão esquerda, e saíra às 13h19 com uma grande sacola de compras vermelha pendurada no cotovelo esquerdo e uma enorme bolsa verde – de Stein – pendurada no ombro esquerdo. Lowery admitiu que tinha saído com a carteira e o celular de Stein e, depois de deixar o prédio sozinha, atendido ao celular da empresária editado ex-marido da que a patroa tinha “saído e estava correndo”

no Central Park – algo muito estranho, uma vez que Stein sofria de câncer de

mama e de um tumor cerebral que a deixava muito fraca e ela não conseguia

sequestrar o secador de cabelo sozinha. Os investigadores descobriram que Lowery vinha roubando a patroa e que tinha histórico criminal. Mas roubar e

mentir não fazem de ninguém automaticamente um assassino. Os agentes da lei

precisavam de algo para confirmar suas suspeitas, um fato que provasse a culpa

de Lowery além de qualquer dúvida.

Os investigadores achavam que a resposta podia ser encontrada nas

gravações de Lowery chegando e saindo do prédio de Stein, mas, após horas

estudando quadro a quadro, não acharam nada fora do comum. Sim, Lowery

saíra com uma sacola e objetos pessoais de Stein, mas assistentes pessoais

frequentemente fazem isso ao executar tarefas e cuidar das necessidades do patrão. O que havia dentro da sacola e da bolsa: roupas sujas ou uma arma ensanguentada?

Ninguém conseguiu ver. A saída de Lowery foi rápida, mas sem

nadadeextraordinário.

Numafaseadiantadadainvestigação,depoisqueafitadevídeofo ravista
incontáveisvezespeloenvolvidosnocaso,alguémpercebeuofatodeascalças
de Lowery estarem do avesso, portanto sem deixar evidente nenhum
sangue

quando ela saiu do prédio. Parecia impossível, uma vez que tanta
gente tinha

examinado meticulosamente a fita, que ninguém tivesse percebido um
detalhe

tãocrucial.Noentanto,láestavaele:quandoLowerysaiudoprédiosuascalças
estavam totalmente diferentes de como estavam ao entrar. E não era
uma

mudança tão sutil: Lowery estava usando calças militares tipo cargo. O
largo

bolso na coxa esquerda, visível quando as calças eram vestidas
corretamente,

nãoaparecianasaída.Noseulugar, 7viam-
secosturasescurasverticaisaolongo deambasas pernas.

Possivelmente, tratava-se da oportunidade que os investigadores
estavam

procurando.Lowerypodiamentiracercadoconteúdadodasacolaedabolsa,mas
um fato era inegável: ela tinha virado conscientemente as calças do
avesso ao

deixarLindaStein.Nãohaviarazãocomumnemcasualparaisto.Osdetetives
presumiramqueelaofizeraparaocultarmanchasdesangue.

Fotos estáticas tiradas da câmera de vídeo provando que Lowery tinha
virado as calças do avesso foram mostradas durante o julgamento
como

evidênciacrucial.Ojúriseconvenceu.AjuradaKellyNewtondisse:“Ascalças

eram enormes. E davam solidez ao argumento.” ⁸ Lowery foi considerada culpada e condenada a 27 anos de prisão.

Como os investigadores puderam inicialmente deixar passar um detalhe tão essencial?

Damesman a maneira que deixamos passar a mesma coisa pode

maior: porque somos programados para isso.

Biologicamente “cegos”

Se, por um lado, os psicólogos têm vários nomes para a nossa incapacidade de

ver alguma coisa para a qual estamos olhando –
cegueira involuntária, cegueira

de atenção, cegueira perceptual, cegueira de familiaridade, cegueira
para

mudanças etc. –, todos eles possuem algo em comum: o termo “cegueira”. Sem

haver uma razão fisiológica, ⁹ às vezes falhamos em ver algo que está
diretamente na nossa linha de visão. Deixamos passar coisas quando
são

inesperadas ou familiares demais, quando se misturam e se perdem no contexto e

quando são aberrantes e desagradáveis demais para imaginar.
Contudo, nossos

pontos cegos cognitivos ¹⁰ não são colapsos no nosso sistema de
processamento visual, e sim uma capacidade adaptativa básica e
testemunho da notável eficiência do nosso cérebro.

Ao mesmo tempo que o mundo está repleto de informação e estímulos

ilimitados, o nosso cérebro não pode, ou não deve, processar tudo que vemos. Se

fizesse, estaríamos sobrecarregados de dados. Imagine-se parado na
Times

Square. Se seus olhos estiverem bem abertos, ¹¹ estarão vendo milhares de coisas
físicas ao mesmo tempo – dezenas de placas luminosas, prédios
espalhados e iluminados, postes de luz, táxis, lojas, artistas de rua e cerca

de 330 mil pessoas passando diariamente pelo mesmo local – mas nós
não

“vemos” tudo. Nosso cérebro automaticamente filtra o que está à nossa volta e

permite que apenas uma pequena porcentagem de informação atravesse para nos proteger de uma sobrecarga que do contrário poderíamos paralisar.

Considere o que o cérebro moderno administra enquanto descemos uma rua falando ao celular. Nosso corpo está navegando pela calçada, evitando potenciais obstáculos; estamos andando numa determinada direção; estamos notando

pessoas e referências ao passarmos por elas, possivelmente interagindo ou

registrando mentalmente algum fato; estamos numa conversa ao celular, falando, escutando, respondendo; e fazemos tudo isso sem esforço. Só somos capazes

disso porque o nosso cérebro filtrou informações, deixando de fora o desnecessário: as formigas na calçada, a brisa nos galhos, as migalhas de pão no bigode do homem que acabou de passar. Se prestássemos atenção a cada peça de informação no nosso trajeto, não chegaríamos a passar pela porta da frente.

A dra. Barbara Tversky, professora de psicologia e educação na Universidade Columbia e professora emérita na Universidade Stanford, explica:

“O mundo é terrivelmente confuso; há muita coisa acontecendo ao mesmo tempo – em termos visuais, auditivos *etc.* –, e a forma de lidarmos com isso é categorizando. Processamos o mínimo necessário para nos comportarmos

apropriadamente.”¹²

O processo de selecionar o pertinente e o importante em meio a todo o volume de informação desordenada recebida pelos nossos sentidos é rápido,

involuntário e, segundo acreditamos cientistas, um tanto inconsciente. O cérebro

faz uma varredura da informação recebida do ambiente até que algo capte sua

atenção; só então ela é carregada para o consciente. Como a nossa capacidade de

atenção é finita, apenas uma quantidade relativamente pequena de estímulo é

“percebida”. A informação que não é categorizada passa pelo cérebro sem ser

assimilada; ela existe, mas não a percebemos. É claro que o nosso fracasso em

registrar alguma coisa não significa que ela não exista. O vaqueiro tocando

violão de cuecas na Times Square está lá, quer o “tenhamos visto” ou não,

exatamente como a esposa do paciente estava no quarto e as calças de Natavia

Lowery estavam do avesso, quer alguém tenha visto ou não.

Preenchendo as _____

Esta capacidade inata de filtrar também nos permite focar o finito em meio a

uma multiplicidade de estímulos sensoriais. Sem ela, [13](#) talvez não tivéssemos prosperado como espécie. Se um caçador pré-histórico tivesse que se esconder

na relva alta à espera da passagem de um gazela e seu olhar se fixasse em cada

folha balançando diante dos olhos, o jantar talvez nunca fosse servido. Ser capaz

de deixar entrar apenas um volume seleto de informação no nosso mundo

caótico é o que nos torna capazes de manter uma conversa num restaurante

lotado, dirigir um carro ao mesmo tempo que ajudamos os filhos a recitar a

tabuada ou praticar um esporte na frente de uma multidão gritando. No curso das

nossas vidas cotidianas, costumamos perceber apenas o que é essencial para a

nossa situação corrente, e o fazemos de forma tão expedita que mal notamos o processo.

“Precisamos rapidamente passar para abstrações”, [14](#) diz Tversky, “afim de saber o que está acontecendo, reconhecer o contexto, os principais objetos, ações e atividades do que estamos vendo para então podermos agir.” Para fazer isso,

nossos cérebros “criam categorizações rápidas e genéricas dos nossos arredores”.

Esta organização instantânea [15](#) de dados, mesmo com o que sabemos ser informação incompleta, só é possível porque nossos cérebros são constituídos para preencher automaticamente as lacunas para nós. Que posamos mesmo

asism! repleta de vasos molterase bmaralhadsaecnvgsfltnsdmperderosentido é

prova disto. Esta capacidade explica [16](#) bem por que as mensagens de texto substituíram o falar como forma mais comum de comunicação cotidiana; historicamente, ela contribuiu para a nossa sobrevivência.

Nosso amigo o caçador podia ignorar a relva e focalizar uma pequena gazela que vagava na sua linha de visão, mas isto não significa que seu cérebro

não recebesse e percebesse um pesado farfalhar por perto. Esse som sozinho

podia levá-lo a correr sem pensar, sem confirmar a presença de um predador, e salvar sua vida. O conhecimento de que o farfalhar podia significar a presença de um leão é preenchido automaticamente pelo cérebro, quem não espera permissão antes de enviar instruções para a fuga.

Em termos de autopreservação, a capacidade do cérebro de construir pontes entre as lacunas é bastante útil, mas no mundo moderno pode ser uma desvantagem quando não estamos de frente com uma decisão de vida ou morte, mas simplesmente tentando empregar habilidades de observação e comunicação

dealtônível. Por exemplo, leia a próxima frase apenas uma vez, contando todos

os *F* durante a leitura:

ARTISTFABIOFABBIPAINTED

DOZENSOFEPICTIONSOFORIENTAL

LIFEALTHOUGHHEWASOF

ITALIANHERITAGEHIMSELF.c

Quanto você contou? Quatro? Seis? Há sete *F* na frase.

Enquanto alguns de nós podem ter acertado, a maioria certamente não acertou, já que os nossos cérebros, que pensam rápido, substituíram o *F* por *V*

em palavras como *of*, porque este é o som que a letra produz (em inglês).

Uma versão similar deste exercício (na qual eu admito ter visto duas letras a menos do que havia) andou circulando online alguns anos atrás, rotulada de “teste de genialidade” ou como indicador precoce de Alzheimer. Está longe de

ser qualquer uma das duas coisas, mas é um bom exemplo de como o cérebro

pode nos enganar mesmo quando sabemos o que estamos procurando e não

temos a atenção desviada por distrações. Não importa o quanto pensemos que as

nossas habilidades de observação e percepção sejam boas, a realidade é que a

maneira como evoluímos para lidar com um mundo complexo faz com que não

vejamos tudo e não percebamos tudo. Ainda que deixar de ver *F* s numa frase

possa não parecer um problema crucial, em muitos casos aquilo que deixamos de veré.

A importância de (não perder) detalhes

Pequenos detalhes fazem uma grande diferença. Há uma grande diferença entre

buscar um filho depois do treino de futebol às 18h30 em vez de 17h30, entre

uma colher de chá de sae uma colher de sopa e entre o fusô horário em Nova York ou em Los Angeles quando programamos uma conferência importante.

Perder detalhes significativos nos negócios pode provocar uma erosão de

confiança. Perder detalhes importantes na vida pode ocasionar catástrofes.

O contrário, porém, também é verdade: encontrar e focar os detalhes pode não só ajudar a prevenir desastres, como levar ao êxito ou a uma solução. Pense nas empresas de bilhões de dólares construídas com base na atenção a detalhe.

A Apple não alcançou sua reputação de perfeição estética por acaso. A empresa se empenha conscientemente [17](#) em cada detalhe, desde examinar cada pixel numa tela com uma lupa até empregar um time de designers de embalagens que passa meses aperfeiçoando a experiência de abrir caixas. Ser pioneiro numa

forma de animação robótica, a marca registrada Audio-Animatronics, não foi

suficiente para Walt Disney. Mesmo que seus engenheiros lhe dissessem que

seria extremamente difícil, ele insistiu que as aves tropicais na Enchanted Tiki

Room dos presidentes no Hall of Presidents – atrações da Disney – respirassem,

se agitassem e se remexessem realisticamente, mesmo sem estar sob os

refletores. “As pessoas podem sentir a perfeição”, [18](#) raciocinava Disney. Não é coincidência [19](#) que a mesma companhia aérea ranqueada como número um em termos de satisfação de clientes pelo Instituto de Serviço a Clientes, a Virgin Atlantic, orgulhe-se de pequenos toques: kits complementares de cortesia,

mochilas de entretenimento para crianças e até mesmo massagens durante o voo.

A empresa chegou inclusive a anunciar o seu foco no site: “Nós cuidamos do direito de todos os detalhes.”²⁰

O domínio dos detalhes dará a você uma base competitiva. Meticulosidade e consideração não são valores essenciais para todo mundo, e se você fizer deles uma prioridade, eles poderão ajudá-lo a sobressair da multidão que simplesmente não olhes dá importância.

Uma vez afiada a sua habilidade de se ligar nos detalhes, você também

descobrirá que eles são fundamentais para um bom processo de resolução de

problemas – quer esteja diagnosticando um defeito no carro ou tentando

determinar as respostas corretas numa prova do vestibular. A solução muitas

vezes está nos detalhes que estamos programados a desconsiderar. Focar as

coisas que outros não veem pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso em todos os campos.

Marcus Sloan não estava tão preocupado²¹ com o SAT – Teste de Aptidão Curricular – quanto a maioria dos professores do ensino médio. Era o exame da Regents, do estado de Nova York, que o deixava acordado à noite. Passar na

parte de matemática²² era uma das exigências para um diploma do ensino médio, e a pequena escola pública na qual ele trabalhava havia tido uma queda depravável no seu índice de graduação em apenas um ano, de 76% para 53,6%.

Ele sabia que se seus alunos quisessem romper o ciclo da pobreza – a escola

classificava 99% deles como “economicamente desfavorecidos”²³ –, eles precisavam se formar.

Passando toda manhã pelos detectores de metal da escola no Bronx, Sloan

sabia que já tinha seu trabalho reservado. Uma auditoria externa determinou que

os alunos eram desrespeitosos e desengajados – isto é, quando chegavam a

aparecer. A escola sofria de absenteísmo crônico; ²⁴ a média de presença era de apenas 72%, em comparação com 90,5% para as outras escolas municipais de tamanho semelhante. Pior ainda: os resultados no exame da Regents. Enquanto

77% de todos os alunos no estado atendiam às exigências de aprovação para a parte de matemática do exame, na escola de Sloan apenas 39% eram aprovados.

Os alunos da própria classe de Sloan refletiam isso: “Tinham intervalos

limitados de atenção e dificuldade em captar novos conceitos”, ele recorda. Mas

depois de completar seu primeiro ano, Sloan concluiu que as notas baixas dos

alunos não se deviam a falta de inteligência. Em vez disso, percebeu que as

deficiências na resolução de problemas provinham da dificuldade dos alunos em focar um tarefa extensa e prestar atenção aos detalhes, duas coisas necessárias quando se resolvem problemas de matemática de múltiplos passos.

Ele explica: “Nos testes padronizados, depois de eliminar uma ou duas alternativas, esses alunos tinham dificuldade de identificar a informação

necessária fornecida na questão, ou as inferências necessárias a partir dessa

informação, para escolher a resposta correta. Eles desconsideravam peças-chave

de informação se anunciados dos problemas e tentavam usar toda a informação em vez de selecionar apenas os detalhes relevantes necessários.”

Ele cita um exemplo [25](#) do exame da Regents administrado em 15 de junho de 2006. “Uma das questões dizia que o ângulo de depressão é medido do alto de um muro até um ponto no chão a uma dada distância da base do muro. Quando eu estava corrigindo os testes, vi que muitos dos meus alunos tinham usado

erroneamente o ângulo de elevação em vez do ângulo de depressão”, diz ele.

Suas classes vinham resolvendo problemas dos exames da Regents anteriores,

muitos dos quais envolviam ângulos de elevação. Deixar de notar a troca da

palavra *elevação* por *depressão* no exame real resultava numa resposta incorreta, independentemente da quantidade de trabalho que mostravam ou de sua capacidade matemática de resolver para qualquer um dos ângulos.

Sloan percebeu que este erro simples, mas fundamental – deixar de notar

detalhes-chave –, ameaçava o futuro de seus alunos, e estava determinado a

consertá-lo. Sabia que precisaria de algo fora do comum para alcançar seus

complicados objetivos.

“Eu queria um meio criativo de envolver os alunos no tipo de pensamento que lhes possibilitaria ter êxito na aprendizagem matemática”, diz ele.

Ele ouviu falar do meu treinamento para estudantes de medicina na Frick

Collection em Manhattan e queria saber se Vermeer seria capaz de ajudar seus

alunos e mapuros.

“Pensei que se o treinamento podia melhorar as habilidades de diagnóstico

de estudantes de medicina, podia funcionar também para os meus alunos do

ensino médio”, recorda ele. “Um afiado senso de atenção a detalhes é importante na medicina, mas é igualmente importante em muitos outros campos, inclusive na matemática.”

Eusinceramente concordava, e visitei a escola de Sloan para apresentar aos seus alunos o conceito de observação objetiva e busca por detalhes pertinentes

com uma sessão de slides de obras de arte selecionadas. Uma semana depois,

Sloan trouxe um grupo de alunos da nona e décima séries à Frick, para um

passeio pelas galerias. Os alunos discutiram o processo de observação e fizeram exercícios escritos sobre as obras de arte que tinham visto. Dividimos os alunos em subgrupos para estudar arte, e então pedimos a eles que apresentassem as

observações de seu subgrupo para o grupo todo, visando articular suas observações globais e detalhadas.

Os resultados foram notáveis. Eles escutaram atentamente, participaram

com entusiasmo e forneceram respostas cuidadosas às questões. Sloan ficou

maravilhado com a diferença.

“Mal reconhecia alguns deles: estavam atentos, ávidos, até mesmo cheios de energia”, recorda ele. “Foi empolgante ver alunos que geralmente se debatem obstruindo a própria aprendizagem entrando no fundo dessa experiência.”

De volta à sala de aula, Sloan notou que os alunos que haviam participado

do treinamento no museu podiam ver com mais facilidade as conexões nos

problemas matemáticos do que os alunos que não tinham participado.

Continuamos o programa com dois grupos de alunos de matemática do

ensino médio, cada um visitando o museu em duas ocasiões diferentes. Em

relatórios escritos após o curso, a esmagadora maioria dos alunos indicou que

tinham gostado de observar de perto obras de arte e pediu mais oportunidades para fazê-

lo. Quase dois terços dos relatórios mencionavam a importância de procurar

em detalhes, exatamente o que Sloan queria instilar neles. Melhor ainda: [26](#) a porcentagem de alunos que satisfizeram o padrão do exame da Regents em matemática aumentou de 44% para 59% no ano seguinte.

Sloan tinha proposto as mesmas coisas para resolver um grande problema: aumentar a

nota de alunos abaixo da média em testes padronizados. Vários outros

professores haviam tentado a mesma abordagem – fazer testes práticos com os

alunos – e não tinha dado certo. Esses educadores tinham deixado de perceber

um detalhe-chave que se escondia bem diante dos olhos: os semblantes dos

alunos, desfocados e desinteressados. Sloan viu isto e soube que, antes de poder

passar mais problemas para eles, primeiro precisava abordar sua atitude

prostrada e incapacidade crônica de focar. A solução do problema não estava na matemática; estava no contexto mental. Uma vez envolvidos pela atividade nova de observar obras de arte, seus olhos se abriram para mais detalhes que estavam

deixando passarem suas vidas diárias.

Foço nos detalhes

Sabendo o que sabemos sobre como o cérebro processa e filtra e perde e esquece

e transforma, como podemos focar melhor nos detalhes? O primeiro passo é o

mais fácil porque já o demos: reconhecer o fato.

Não podemos consertar algumacoisa se não sabemos que está quebrada. O

dr. Marc Green, psicólogo e professor de oftalmologia na Escola de Medicina da

Virgínia Ocidental, afirma: “A maioria das pessoas acredita equivocadamente

não vivenciar episódios de cegueira não intencional com frequência porque não estão conscientes de não estarem conscientes.

”²⁷ Agora que estamos conscientes

da nossa cegueira inata, podemos trabalhar para superá-la conscientemente.

Todo automóvel tem um ponto cego, o espaço que não podemos ver quando

estamos sentados ao volante. Para tornar visível o aparentemente invisível,

devemos primeiro ter consciência da questão, e então virar fisicamente o ombro

ou ajustar o espelho para compensar a deficiência. A companhia de seguros State

Farm²⁸ aconselha novos motoristas dizendo que a única maneira de compreender verdadeiramente e então aprender a dirigir de maneira segura com os pontos cegos é passando tempo ao volante. O mesmo conceito se aplica aos nossos

outros pontos cegos visuais.

Percepção requer atenção,²⁹ de modo que precisamos buscar ativamente os detalhes. Quanto mais observarmos arte especificamente em busca de detalhes,

mais os veremos. Para nos ajudar a ver a mesma coisa escondida diante dos

nossos olhos, vamos voltar a olhar novamente o quadro. Retorne a ela no p. ¹⁰² e estude a mesma coisa à qual a sr. Winthrop está sentada. Que detalhe sobre

em volta da lavocê pode encontrar que talvez não tenha notado antes?

Você vê o chanfrado ao longo da borda iluminada no canto esquerdo inferior da mesa? A textura da madeira correndo em diagonal de noroeste a

sudeste? E o reflexo da sra. Winthrop? Vemos o azul do seu vestido e o branco

da manga rendada, mas podemos ver também o recorte do babado na borda

trabalhada da renda. Ah, ostedo galho de nectarina que ela segura está refletida

no tampo da mesa; na verdade, parece que ela o está segurando apenas alguns

milímetros acima. Seu braço é visível nesse reflexo, bem como oito de seus

dedos. Não podemos ver os polegares.

Olhe cuidadosamente as mãos da sra. Winthrop. Ela era casada com um

proeminente professor de Harvard e um dos primeiros astrônomos notáveis dos

Estados Unidos. Podemos ver seu anel de casamento com granada e diamante no

dedo anelar esquerdo; no entanto, um exame mais cuidadoso dessa mão no

reflexo da mesa mostra que o anel está faltando.

Se tivéssemos deixado escapar a mensagem da primeira vez, também

nos teria escapado o anel de casamento ausente. É um detalhe significativo que

não podemos deixar escapar, já que o artista Copley, tão diligente na sua

recriação do reflexo, não tampouco a mesa, provavelmente não teria deixado fora

um item como este por acidente. Não há registro de por que Copley omitiu o

anel no reflexo. Poderia ser um comentário sobre o estado do casamento da sra.

Winthrop, ou simplesmente o artista brincando num jogo visual com o espectador. Não precisamos saber o significado do anel ausente para catalogar

sua ausência, mas devemos reconhecê-la. Se não o fizermos, é possível que

estejamosomitindoalgumainformação crucialdaqualprecisaremosmaistarde.

Nunca se sabe quando um pequeno detalhe resolve um caso ou fornece uma

respostaenganosa.

Deixar escapar detalhes fundamentais significa deixar escapar outros

detalhes importantes aos quais eles podem conduzir. Quando vemos a mesa de

mogno, podemos ver o anel ausente. Quando vemos a esposa do paciente sentada na cabeceira da cama, podemos ver um histórico de caso mais meticuloso. Quando vemos as calças viradas do avesso, podemos ver uma

tentativaconscientedeencobrir.Quantomaisvemos,melhoresaspossibilidades

de que nós, ou alguma outra pessoa trabalhando conosco, resolvamos uma

situaçãoqueanteriormentevinhanosfugindo.

Detalhesemcomunicação não verbal

Outro lugar em que informação importante muitas vezes se esconde é diante dos

nossos olhos consistem nas dicas físicas que outras pessoas nos dão: a linguagem corporal. A comunicação não verbal é tão significativa que policiais em bairros com alta incidência de crimes são treinados para não pôr as mãos nos bolsos porque isto envia um sinal de autoridade ou tédio, e os policiais devem permanecer prontos e alertas.

Veja a maneira como a sra. Winthrop está segurando o ramo de nectarina.

Ele está arranjado de forma peculiar em seus dedos, quase como se fosse um

instrumento para escrever. Teria o artista nos deixado de propósito uma pista

sobre a sra. Winthrop? Se fizéssemos [30](#) investigações adicionais nesse rumo, descobriríamos que a sra. Winthrop foi uma escritora prolífica e expressiva durante a Guerra Revolucionária; suas cartas, almanaques e revistas estão

arquivados na Universidade Harvard pela sua importância como fontes em

primeira pessoa.

Quando buscamos detalhes, preste atenção à maneira como a pessoa segura o

ramo de nectarina. Note sua expressão facial, sua postura, seu tom de voz, o

contato visual. A forma como alguém fica de pé, se morde ou não o lábio

inferior – tudo isso são fatos que qualquer um pode coletar. Não sou perita em

linguagem corporal, mas aprendi – procurando por ela conscientemente – a ter

uma elevada noção das pistas não verbais dos outros. Possodizerse alguém não

quer falar comigo – há uma conspícua falta de contato visual, e a pessoa pode

falar rápido para expor seu argumento e seguir adiante ou irem embora. Uma pessoa

que não quer se envolver numa conversa prolongada tende a se manter mais

longe de mim. Você não precisa conhecer o índice normal de piscadas para

perceber que alguém não consegue sustentar o seu olhar, mas nunca saberá disso se não olhar nos olhos da pessoa.

Bonnie Schultz, uma investigadora que trabalha para empresas de seguros

no estado de Nova York, me contou que após dez anos de serviço é capaz de

dizer se alguém está mentindo simplesmente observando sua linguagem

corporal.

“São coisas sutis, mas você pode vê-las”, diz ela. “Eles desviam os olhos ou

não fazem contato visual nenhum. Viram-se levemente de lado, os ombros ficam

rijos.”

Recentemente, estive num spa para aproveitar um vale-massagem que ganhei como presente de aniversário. Tinha acabado de entrar na sala de

tratamento parcialmente iluminada, e, antes que eu pudesse dizer uma palavra, a massagista me perguntou se eu estava com frio e se eu pescoço doía. Naqueles poucos segundos em que eu observava meus arredores não familiares, ela

estivera me observando. Ela me virou o rosto rapidamente para o aquecedor no canto da sala e esfregando nervosamente o pescoço – duas ações mínimas,

inconscientes. Ela executou um serviço de primeira classe só por ter coletado

detalhes a partir da minha linguagem corporal.

Os alunos de Marcus Sloan não ergueram cartazes dizendo: “Estamos entediados.” E eu não manifestei verbalmente o meu desconforto no spa. Sloan e a massagista leram essa mensagem em nosso olhar e postura. Nem todo mundo fica à vontade dizendo em voz alta o que quer ou que pretende, mas se você

prestar atenção nas outras formas que as pessoas usam para se expressar,

conquistar seus negócios, sua lealdade e sua confiança.

Estratégias para ver

Além da consciência e da atenção, podemos empregar estratégias específicas

para combater os nossos lapsos visuais não intencionais. Uma vez que alguns

dos meus clientes usam codinomes no trabalho, decidí fazer o mesmo para nos

ajudar a lembrar os passos. Vou chamar esse sistema de Cobra, não só porque soa legal, mas também porque as cobras têm uma excelente visão. E as rainhas das serpentes, a naja, tem visão noturna, pode enxergar uma presa a mais de cem

metros de distância e tem o desagradável hábito de cuspir veneno com excessiva pontaria bem dentro dos olhos dos adversários.

Para os nossos propósitos, Cobra – que significa Camouflaged

[Camuflado], One[Um], Break[Pausa], Realign[Realinhar], Ask[Pedir] – nos ajudarão a descobrir detalhes ocultos lembrando-nos de nos concentrarmos no que está *camuflado*, de trabalhar com *uma* coisa de cada vez, de fazer uma *pausa*, *realinhar* nossas expectativas e *pedir* a outra pessoa que olhe conosco.

Concentre-se no camuflado

Objetos que não se destacam, tais como o amesademo, são mais difíceis de

ver porque temos um instinto natural, baseado na sobrevivência, de procurar por aquilo que sobressai ou está fora de lugar. Temos dificuldade em notar coisas

que se diluem no fundo ou numa multidão ou são naturalmente camufladas,

fisicamente pequenas ou sutis. Enquanto especialistas em sobrevivência,

soldados e criminosos tiram proveito desse tipo de diluição, o resto de nós

precisa fazer um trabalho excepcionalmente duro para identificar o que não se

destaca automaticamente.

Os investigadores não viram as calças ao avesso de Natavia Lowery porque

à primeira vista não sobressaía na imagem. Eles esperavam que ela estivesse

vestindo calças, e as calças pareciam limpas, então eles talvez não tenham

sentido a necessidade de olhá-las por mais tempo. Se Lowery tivesse saído do

prédio só com a roupa de baixo, isto sim teria sido inusitado –
terias sobressaído,

provavelmente levado os investigadores a detectar o fato imediatamente. Se a

esposa do paciente idoso tivesse cabelo ruivo, os residentes poderiam tê-
la notado

de imediato porque seu cabelo incomum teria chamado a atenção do olhar. Em

vez disso, a mulher fundia-se com todas as outras pessoas do hospital.

Somos instintivamente atraídos para o novo, o inovador, o estimulante. Para

ver coisas que realmente se escondem diante dos olhos porque parecem ser

comuns, precisamos procurar conscientemente os detalhes que nos avisão possa
ter deixado passar numa primeira olhada. Para fazer isso, precisamos
olhar de novo. Precisamos olhar a cena inteira, toda ela, desde as
margens, indo e

voltando mais de uma vez. Então, se possível, devemos tentar mudar o item ou a

cena reposicionando-o. Finalmente, devemos nos reposicionar nós
mesmos.

Chegar mais perto, depois recuar. Andar ao redor para mudar nossa perspectiva.

Um ângulo inusitado pode ajudar a revelar um detalhe não tão inusitado.

Uma coisa de cada vez

Para melhorar as nossas chances de descobrir detalhes “ocultos”, devemos

manter o foco aguçado e único na nossa tarefa, prestando atenção somente nesta tarefa. No nosso mundo multitarefa, [31](#) onde fazer malabarismos com múltiplas coisas ao mesmo tempo é a norma, concentrar-se em somente uma coisa pode parecer contraintuitivo, mas na realidade as multitarefas levam a um trabalho

menos efetivo e eficiente, uma vez que o cérebro não pode acompanhar ou focar um milhão de coisas ao mesmo tempo. Com quantas podemos lidar? Um recente

estudo [32](#) estabelece que o limite para a nossa memória de trabalho é de nada impressionantes quatro coisas.

Clifford Nass, professor em Stanford, vai um passo adiante e argumenta que “aqueles que realizam multitarefas são terríveis em todo aspecto das multitarefas”

[.33](#) Depois de utilizar imagens por ressonância magnética funcional para estudar o cérebro enquanto este se acha em modo malabarista, Nass descobriu que pessoas que habitualmente executam multitarefas são “terríveis

em ignorar informação irrelevante, terríveis em manter a cabeça em informação de forma clara e organizada, e terríveis em passar de uma tarefa a outra”. [34](#)

O dr. Charles Folk, diretor do Programa de Ciência Cognitiva da

Universidade Villanova, explica porquê: “Todas as vezes que você executa uma tarefa

— seja visual, auditiva ou outra qualquer —, ela utiliza um conjunto específico de operações cognitivas. Quanto mais tarefas você executa, mais utiliza da nossa

limitada fonte de recursos.” [35](#)

Quando o cérebro³⁶ é submetido a uma carga cognitiva pesada, ele deixa passar mais informação sem filtragem do que o normal. Assim, se os investigadores estivessem preenchendo relatórios sobre um crime diferente e

falando ao telefone enquanto assistiam às imagens das câmeras de vigilância do prédio de Linda Stein, teriam reduzido drasticamente suas chances de ver

detalhes importantes.

Para evitar esse escoamento cerebral resultante das multitarefas, concentre-se em vez disso em uma tarefa apenas de cada vez. Chamada de “monotarefa”

ou “unitarefa”, esta ideia está agora decolando no mundo dos negócios. Deixe

outras distrações de lado, feche o computador, ignore o telefone e simplesmente

observe. Isso pode ser difícil num mundo que exige de nós múltiplas coisas ao

mesmo tempo – já se disse que o trabalhador médio tem de trinta a cem projetos

na agenda, é interrompido sete vezes por hora e distraído até 2,1 horas por dia –,

mas a revista *Forbes* insiste que o “foco é um músculo mental que precisa ser desenvolvido, especialmente se foi enfraquecido por anos de multitarefas”. ³⁷

Esta é uma das razões pelas quais não permito celulares nas minhas aulas e gosto

de levar as pessoas para fora de seus escritórios. Sem distrações constantes

pairando ao redor, elas podem realmente focar naquilo que estão observando, e,

como resultado, veem muito mais.

Faça uma pausa

Quando estiver exercitando seu músculo de monotarefa, certifique-se de não

exagerar. O cérebro humano³⁸ não foi projetado para focar uma coisa durante quatro horas de cada vez. Para evitar a superestimulação,

nossos cérebros rapidamente se habitua àquilo que está na nossa frente. É por isso que paramos de sentir a cadeira na qual estamos sentados ou as roupas que estamos vestindo.

Este filtro embutido também ajuda a explicar porque, depois de olhar e olhar, olhar, ainda não vemos “a mesa de mogno” – as chaves do carro ou a receita

perdida ou a maneira de equilibrar nosso orçamento – que sabemos estar ali.

Psicólogos acreditam que podemos impedir o nosso sistema de controle

cognitivo de perder a vigilância, e ajudar a reter um foco duradouro,

simplesmente fazendo pausas. A fórmula recomendada por especialistas é dupla: primeiro, fazer uma pausa mental a cada vinte minutos: apenas uma desativação momentânea do foco singular. A chave é se envolver em uma atividade

completamente diferente daquela que você estava fazendo. Se você estava lendo

um relatório, não troque para ler e-mails, troque para algo que utilize habilidades

diferentes, como conversar com alguém face a face. Segundo, relaxe por dez

minutos a cada noventa trabalhados. ³⁹ Dê uma caminhada, se possível ao ar livre; exercite-se, mesmo que isto signifique apenas fazer ioga no escritório; faça algo que lhe dê prazer; ou tire um cochilo revitalizador.

Barulho excessivo ⁴⁰ e sobrecarga sensorial também podem contribuir para o estresse do cérebro, e fazer com que ele trabalhe com menos efetividade. Se a

cena está barulhenta ou lotada de gente, considere voltar mais tarde. Arranje um

local tranquilo para ficar. (Recomendo fortemente um museu próximo!)

Muitas pessoas famosas ⁴¹ encontraram suas famosas soluções enquanto faziam uma pausa. Sir Isaac Newton ⁴² solucionou sua obsessão com a gravidade enquanto observava uma maçã cair do galho na casa da sua família, para onde se recolheu quando a Universidade de Cambridge fechou durante um

surto de

peste. Em 1901, depois de semanas debatendo em vão, o matemático francês Henri Poincaré só teve sucesso nas suas provas matemáticas depois de deixara mesa de trabalho para fazer uma viagem de campo geológica e passar um dia na praia. Analisando seu próprio sucesso, escreveu: “Com frequência, quando

trabalhamos numa questão difícil,

43 não conseguimos nada de bom no primeiro

ataque. Então, damos umarepousada, longa ou breve, e nos sentamos renovados para trabalhar... Pode-se dizer que o trabalho consciente foi mais frutífero por

ter sido interrompido e o repouso ter devolvido à mente a sua força e frescor.”

Quando levo detetives de homicídio a museus, eles são obrigados a se afastar dos desafios que enfrentam para reunir evidência suficiente contra

suspeitos e a focalizar algo inteiramente fora do mundo da lei e, em última

análise, a pensar de maneiras diferentes sobre o que estão fazendo. Ver as coisas de um jeito novo e refresca sua perspectiva e muitas vezes leva à solução que vinha lhes fugindo. O mesmo vale para qualquer pessoa para quem o estudo da arte

seja uma atividade nova e incomum. A menos que o seu trabalho seja olhar para as mesmas exatas pinturas de selivro todos os dias, analisar a arte aqui apresentada também o ajudará a “recarregar” o cérebro.

Realinhes suas expectativas

Frequentemente deixamos passar o inesperado porque estamos focados demais

naquilo que pensamos que deveria estar lá. Os investigadores estavam convencidos de que, quando Natavia Lowery deixou o prédio

com uma grande

sacola, esta continha a arma do crime. Eles estudaram o formato da sacola, a

maneira como ela se deformava na parte de baixo, o quanto parecia pesada.

Durante o julgamento, o promotor-chefe falou das imagens gravadas que

mostravam Lowery indo embora com uma sacola “com uma carga pesada

dentro”

.44 Uma parte enorme da atenção foi dirigida para a sacola, mas foram as calças, sob os olhos de todos, que pareceram convencer inequivocamente o júri da culpa de Lowery. Ele estava procurando uma arma fumegante (na verdade, um

instrumento para golpear) em vez de simplesmente olhar.

Esta expectativa inerente adiciona um filtro extra ao nosso processamento

cognitivo e pode fazer com que percamos a informação que o nosso cérebro

percebe como irrelevante. Como não “sabemos” o que o nosso cérebro está

filtrando, precisamos lembrar a nós mesmos de abrir mão das nossas noções

preconcebidas e simplesmente olhar. E, em alguns casos, talvez tenhamos

simplesmente que deixar outra pessoa olhar.

Peça a outra pessoa para olhar com você

Finalmente, como cada pessoa percebe o mundo de maneira diferente, você

talvez queira recrutar ajuda na sua busca. Traga alguém para olhar com olhos

novos, preferivelmente alguém com perspectiva, histórico e opiniões

diferentes

dassuas.

Descobri que pessoas que não pedem auxílio muitas vezes têm medo de que

o fato de pedir faça com que pareçam incompetentes, mas eu penso que o

contrário é que é verdade. Alguma outra pessoa poderia ver a resposta para o

problema que nós articulamos, e, ao buscar outro par de olhos, provamos que

somos dedicados à busca de uma solução.

DAVE BLISS SABIA que a resposta estava na sua frente, só não conseguia vê-la.

Gerente de vendas de uma empresa de limpeza comercial, ele tinha engatilhado

um grande novo cliente, mas uma coisa estava atrapalhando: o contrato deste

comum concorrente.

O cliente potencial era um centro de serviços médicos com quarenta

prédios, um negócio gigantesco para a companhia de Bliss, e ele estava

determinado a fechar o negócio. Quando mostrou ao cliente que os serviços de

sua companhia representariam uma economia de US \$137 mil por ano, o cliente

se dispôs a assinar o contrato na mesma hora. Só havia um senão: o cliente

estava preso a um acordo de cinco anos com outra empresa e ainda faltavam três anos para o fim do contrato.

“Se você achar um jeito de nos tirar dessa, eu assino”, disse o gerente do

centro.

Bliss sabia que devia haver algum brechão no contrato, mas depois de olhar a escritura jurídica durante horas, ainda não o tinha encontrado. Os termos eram bastante diretos e objetivos; na verdade, ele destacara as datas: “Este

contrato tem efeito a partir da data de execução por um período de sessenta

meses a partir da data de instalação.” O contrato fora assinado em 4 de abril de 2013, os serviços haviam começado uma semana depois sob todos os aspectos eram aceitáveis.

Tendo recentemente participado do meu curso, Bliss decidiu experimentar o sistema Cobra. Lembrou-se do primeiro passo: camuflagem. A resposta podia

estar bem na sua frente, mas oculta. Ele passou a maior parte do tempo tentando trabalhar com as datas e achar um jeito de determinar o contrato, mas esta talvez não fosse a resposta. Talvez ele devesse se concentrar em alguma outra parte do documento.

Uma coisa de cada vez. Bliss ligou sua secretária eletrônica para não se distrair, fechou o laptop e simplesmente olhou.

Pausa. Depois de vinte minutos, Bliss ainda não tinha achado nada, e as

palavras estavam começando a embaralhar na página. Ele então resolveu se

levantar e dar uma volta até a sala de descanso. Ao voltar ao escritório, sentia-se

melhor, estimulado pela mudança de cenário e pelos restos do bolo de aniversário que havia descoberto.

Realinhar expectativas. “O que estou esperando encontrar?”, Bliss

perguntou a si mesmo. Um jeito de sair do contrato. Talvez esta seja a expectativa errada. “Será que devo procurar o contrário?”, refletiu. Um jeito de o cliente *ficar* no contrato? Será que o cliente poderia, de algum modo, contratar sua empresa e ainda assim honrar o presente contrato com a outra?

Peça a alguém para olhar com você. Bliss chamou um amigo advogado.

“Existe algum jeito de a companhia honrar o contrato antigo e ainda assim usar também os nossos serviços?”, indagou.

“Claro”, respondeu o advogado. “Basta descobrir quais são as requisições

mínimas do outro contrato.”

Requisições mínimas? A empresa de Bliss não tinha um mínimo de requisições de serviço, pensou, mas talvez devesse ter. Uma rápida olhada

revelou o seguinte no Artigo 12: “Preço mínimo: US\$ 50 por serviço.”

Aí estava. A frase que faria Bliss ganhar um contrato anual de US\$ 832 mil.

Para honrar seu compromisso, a companhia de serviços médicos tinha apenas de usar a atual firma de limpeza por um preço mínimo de US\$ 50 por serviço. Se esta fosse escalada para limpar um prédio um dia por semana, o gasto total seria de US\$ 2.600 por ano e permitiria que a companhia assinasse com Bliss,

economizando anualmente ainda assim mais de US\$ 134 mil. Bliss fechou o

negócio.

Mesmo que esteja na nossa biologia deixar escapar coisas, podemos usar

nossos poderes cognitivos para assegurar que detalhes importantes não estejam

escorregando despercebidos pelos filtros. Treinar o cérebro para ser mais efetivo

na observação e percepção objetivas nos ajudará não só a ver mais como

também a deixar escapar menos.

A importância do quadro geral

À medida que você for dominando a arte de capturar detalhes fundamentais,

tenha o cuidado de não deixar que a caça por minúcias significativas supere

outras informações importantes.

Às 23h32 de uma clara noite de dezembro de 1972,⁴⁵ enquanto os pilotos do

voo 401 da Eastern Air Lines se preparavam para aterrissar o jato Lockheed

Tristar no setor doméstico do Aeroporto Internacional de Miami após um voo

tranquilo do JFK, o comandante notou que o indicador luminoso do trem de

pouso na cabine estava apagado. O comandante, um veterano de 32 anos de

serviço, com mais de 29 mil horas de voo, entrou em contato por rádio com a

torre de controle: “Parece que vamos ter de circular; ainda não temos sinal de

luz.”⁴⁶

Numa altitude de cruzeiro segura a 2 mil pés, o comandante ligou o piloto

automático e resolveu determinar por que o botão quadrado de “baixado e

travado” sob a alavanca do trem não estava brilhando verde. Teria queimado, ou estaria o trem de pouso realmente não travado na posição? Durante os sete

minutos seguintes a tripulação da cabine se deteve obsessivamente na luzinha.

Mexeram nela, tentaram desmontá-la, xingaram, ficaram preocupados de a terem

quebrado ainda mais com um alicate, revestiram-na com um lenço, perguntaram—

se se o botão teria funcionado durante o último teste, giraram, empurraram,

discutiram como a lente da luz poderia ter sido montada errado e tentaram de

tudo para fazer com que acendesse. E, nesse ínterim, segundo as transcrições do gravador de voz da cabine, deixaram de verto do resto.

Em algum momento o comandante encostou na coluna de controle, o “volante” em forma de W do avião, possivelmente enquanto se virava para falar com alguém atrás dele, mudando o piloto automático para o modo manutenção-

última- posição. Então notou que ao encostar no manche estava fazendo o avião

descer. O jato iniciou uma descida suave sobre o Everglades. Ninguém na cabine notou. Depois que o avião perdeu uns 250 pés, um alarme de altitude soou na

cabine e também passou despercebido. Os homens estavam tão envolvidos com uma lâmpada de dedo de dólares que deixaram de notar até dez segundos antes do impacto que haviam direcionado a aeronave diretamente para o solo.

Depois de examinar os destroços, [47](#) a Diretoria Nacional de Segurança no Transportes determinou que o trem de pouso estivera baixado e travado no lugar, e que a lâmpada do indicador do botão do trem de pouso tinha defeito queimado.

Os pilotos poderiam [48](#) ter obtido essa informação se tivessem acessado corretamente o pequeno visor localizado sob a cabine de

comando que fornece informação visual sobre o estado do trem de pouso; e, mesmo que as rodas

estivessem erguidas, poderiam ter sido baixadas manualmente. O voo poderia ter aterrissado em segurança se os pilotos não tivessem se distraído com um botão.

Em vez disso, 101 de 176 passageiros, inclusive todo mundo na cabine de

comando, perderam a vida no desastre. [49](#)

Podemos ficar tentados a julgar os pilotos, mas a cegueira de atenção

acontece com todos nós. A cura para a visão em túnel passa pelas mesmas

estratégias que devemos utilizar para combater nossas outras falhas visuais não

intencionais: olhar numa direção diferente, olhar as margens e as bordas, fazer

uma pausa na nossa atividade corrente e recuar de modo a termos certeza de que estamos vendo o quadro geral.

Educadores acreditam [50](#) que os estudantes que veem melhor o quadro geral

– tanto em sistemas simples quanto complexos – são os que aprendem

visualmente. Da mesma forma, estudar arte, um meio visual, nos força a usar

aguçamos a capacidade de inteligência visual-espacial, em última análise, a

ver também como mais clareza o quadro geral.

Pintar um quadro

A maior parte da nossa comunicação sobre uma contagem ou incidente tem

lugar depois que ele ocorreu. Nós narramos, mandamos mensagens de texto ou

e-mails e escrevemos aquilo que vimos. Ao fazer isso, se inadvertidamente

omitimos um elemento essencial, o destinatário da nossa comunicação que não

esteve presente a o fato já mais saberá que falta informação. Como fonte primária, temos de ver de incluir todos os detalhes importantes enquanto ainda estamos captando o quadro geral.

Quando eu trabalhava como advogada, para nos incentivar a relatar uma descrição completa, detalhada, que também incorporasse o acontecimento todo – pois juízes jurados não tinham estado presentes –, os juízes frequentemente nos pediam para pensar na transferência de informação como “pintar um quadro”. A

mesma terminologia é usada para extrair histórias de testemunhas, quando

assistentes sociais precisam preencher relatórios de visitas domésticas ou quando um investigador de seguros investiga uma reclamação.

Para “pintar um quadro” do que vemos, temos primeiro que perceber que

estamos começando com uma tela em branco. Só aquilo que colocamos com

propósito na tela é que será “visto” por outros. Não devemos deixá-la vazia ou incompleta; ao contrário, devemos preenchê-la com fatos acurados, objetivos,

descritivos, usando tanto pinceladas largas quanto detalhes finos para registrar

nossas observações.

Por exemplo, eu trabalho com investigadoras de serviços de proteção familiar para ajudá-las a descrever a residência que estão visitando a partir do

momento em que estacionam o carro do lado de fora, e não só depois que

passam pela porta de entrada. A grama está alta demais? A casa fica perto de

umaruamovimentadaouperigosa?Hálixoseacumulando?
Umavezdentroda

casa, elesdevem analisartodo oambiente. Ochãoestálimpo? Háanimais? Em
casoafirmativo, parecemsaúdáveis ebem-cuidados?
Comoé ocheiro dacasa?

Asjanelastêmcortinas?

Entãoé precisoconcentrar-se emdetalhes. Oquehá sobreamesadecafé?

Umaxícara? Umacolherentortada? Umisqueiro? UmaBíblia?
Papelelápide

cor? Umarevistapornográfica? Issonãoé fazerjulgamento; écoletarfatos.

No momento do encontro com as crianças, peço para que olhem seus
dentes. Estão limpos outão estragados que setorna evidente quenunca foram ao
dentista?
Estepequeno detalhe pode contar muitacoisa sobre oquadro geral de
como estão sendo cuidadas.

Ensino as investigadoras a considerar a razão pela qual foram chamadas a

visitar alguém – e olhar além do motivo. Focalizar somente o
incidente

reportado pode fazer com que percamos inais de advertência maiores na casa, que
poderiam, em última análise, colocar uma criança em maior risco. As
investigadoras precisam catalogar diligentemente as especificidades,
mas

também fazer uma apreciação da dinâmica do resto da família. Em alguns casos,
esta prática é compensadora.

Quando a assistente social Joanna Longley [51](#) visitou pela primeira vez uma
casa na Pensilvânia rural para investigar uma acusação de possível
negligência infantil, anotou todos os detalhes pertinentes de sua visita
num relatório que

pintava um quadro que qualquer outro colega poderia pegar e dar continuidade.

Acasatinhatábuassobreumajanelafrontalquebrada;acaixadecorreioestava cobertaporfitaadesiva;eamulherqueabriuaportadafrenteeeidentificou-se como a mãe recusou-se a deixar Longley entrar. Ela exibiu uma linguagem

corporaldefensivaaocolocarocorponapequenaaberturadaporta,cheiravaa cigarroeignorouopedidodeLongleyporabrigocontraapesadanevequecaía.

Embora a mãe não fosse nada simpática e a própria Longley estivesse poucoàvontade,elapermaneceu focadanos fatosdasi situação,enãonaemoção subjetiva por trás do comportamento. E manteve o quadro maior em vista,

sabendoquesesimplesmentevirasseascostasefosseembora,achancedeuma avaliaçãoprofissionalparaascriançasiriaemboracomela.

Em vez de se desviar do objetivo por sentir-se insultada ou agredida, por

estar com os pés gelados ou pela péssima atitude da mulher, Longley permaneceuobservadoraeobjetiva.Suametaera verpessoalmenteosfilhosda

mulher, anotar detalhes sobre sua saúde, desenvolvimento e aparência. Embora

nãofosseoideal,istopodiaserconseguidodavarandadafrente.Elaentrevistou brevemente cada criança na porta e determinou que não estavam em perigo

imediato.Longleytambémolhoucomatenção paraos fatosafimdeexcluirsuas observaçãoessubjetivas.Aindaqueacondutadamãenãofossepolida,tampouco eraabusiva.Poderiasuareservaseratribuídaumaatitudedefensiva? Talvezno

passadoelativessetidoexperiênciasruinscom autoridades.Amãeeraoadulto dacasa,estavanacasadelaetinhaodireitodedecidirquemnãopodiaentrar.

A decisão consciente de Longley de buscar detalhes importantes sobre a

segurança das crianças, ao mesmo tempo sujeitando-se aos desejos da mãe de

fazer isso de fora da casa, recompensou. Ao reconhecer a autoridade da mãe,

Longley ganhou sua confiança e foi bem recebida dentro de casa nas visitas

seguintes. Amãe chegou mesmo se abriu e começou a trabalhar com Longley para melhorar a vida das crianças.



Vamos praticar “pintar um quadro” com uma pintura real, buscando detalhes, grandes e pequenos.

Olhe para as duas imagens a seguir. Em nome da nossa tela em

branco,

vamos fingir que não conhecemos esses cavalheiros. Vamos chamá-los de nº 1 e

nº 16. Usando o modelo investigativo que aprendemos no capítulo anterior e

alguns sistemas modernos de registro para nos mantermos organizados – caneta e

papel, smartphone ou post-it –, complete uma observação objetiva dessas duas

cenas. Anote o máximo de detalhes factuais que conseguir reunir: quem, o quê,

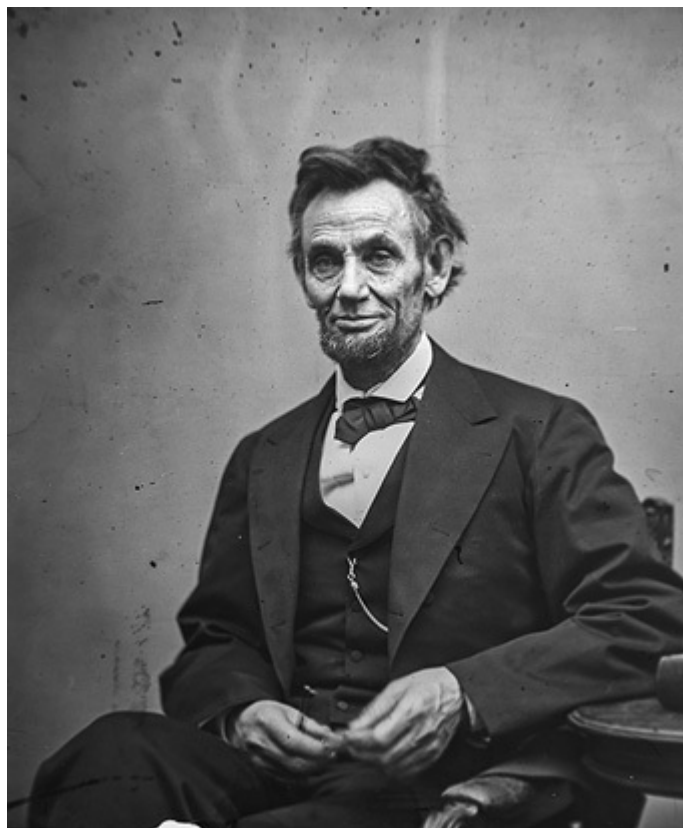
quando e onde. Compare e contraste as duas; por exemplo, nº 1 está de pé e nº

16 está sentado, e ambos estão voltados para a esquerda do espectador. Em

termos ideais, você deve passar de dois a cinco minutos neste exercício. Vá em frente.

Gilbert Stuart, *George Washington*

(*Lansdowne Portrait*), 1796



Alexander Gardner,

Abraham Lincoln, 1865

O que você descobriu? Notou a diferença no vestir? No fundo? Nos cabelos? E quanto à semelhança da cor de pele ou no fato de estarem ambos ao lado de uma mesa? Você incluiu as diferenças dessas mesas? Inclusive altura,

localização e aspecto?

E a linguagem corporal? Como você descreveria a postura deles? Numa

classe de analistas de inteligência, tive um que me disse que “nº 16 é passivo,

enquanto nº 1 é mais aberto”. A palavra *passivo* é subjetiva, aberta a

interpretação. Mostrei a ele que seu colega no fundo da sala, um sujeito

extrovertido, animado, estava sentado com os braços na mesma posição e no

entanto jamais o chamaríamos de “passivo”. Em vez disso, tente ser mais

objetivo e mais específico: a mão direita do nº 1 está estendida, a palma para cima,

enquanto os braços do nº 16 estão à sua frente, com as pontas dos dedos se

tocando.

Você listou quando o nº 1 está segurando uma espada na mão esquerda enquanto o nº 16 segura o óculo na direita?



Há uma diferença na linha de visão? Para onde cada um deles está olhando?

Como variam as expressões deles? Enquanto eles tentam adivinhar quando o

16 está com um sorriso afetado, está ouvindo inferências subjetivas. Mais específico

seria: os cantos da boca do nº 16 estão ligeiramente levantados. Outros detalhes

objetivos poderiam incluir que o nº 16 tem o cabelo desgrenhado e bolsos

olhos, gravata torta e terno amarrotado. Só porque foi presidente dos Estados

Unidos, isto não significa que não esteja um deles leixando uma imagem. Reconheça

e faça uso da condição humana ao observá-la. É informação valiosa que pode

contribuir tremendamente para a impressão geral que o espectador tem do

retrato.

Agora volte e procure especificamente por detalhes nas duas figuras. Liste o

máximo que puder.

AOREGISTRAR DETALHES, você notou as fivelas nos sapatos do nº 1 ou a corrente do relógio pendurada no colete do nº 16? Que a espada na mão do nº 1 está

embainhada e os óculos na mão do nº 16 estão dobrados?
Você reparou na poeira

em os arranhões na imagem da direita? Nos livros enfiados de baixo da mesa na imagem da esquerda – dois grandes, quase da altura do joelho do sujeito,

encostados contra a parede da direita?

Você viu o arco-íris no canto superior direito do retrato do nº 1? Se não,

como na *Vacade Renshaw*, a aposta que agora você não consegue mais deixar de enxergá-lo. Sob muitos aspectos ele é a “mesa de mogno” desta figura: está no fundo, não parece muito significativo, mas existe, então é digno de ser anotado. Neste caso, é um detalhe significativo: existem pelo menos 25 mil pinturas de George Washington na história da arte norte-americana, mas só três delas

contêm arco-íris. Esta informação ajudaria a localizar o período desta obra. Ela

foi pintada em 1796, o último ano inteiro da presidência de Washington. O arco-íris foi adicionado para simbolizar as tempestades das décadas anteriores e os

dias prósperos que estavam pela frente.

Se você deixou de ver o arco-íris ou os óculos, a bainha da espada ou os

enormes livros, lembre-se de usar o Cobra quando estiver buscando detalhes.

Procure especificamente por coisas que possam estar *camufladas*, concentre-se em apenas *uma* tarefa de cada vez, faça uma *pausa* evolt e para a busca, *realinhe* as suas expectativas do que achou que poderia ver *peça* a alguma outra pessoa para dar uma olhada junto com você.

Finalmente, quais são as observações mais amplas que não devemos perder

nestas duas imagens? As coisas tão “óbvias” que a maioria das pessoas supõe

que não precisam ser registradas? Recue um passo e considere os fatos que não

são tão pequenos. Uma imagem é em preto e branco, a outra é colorida. Outro

fato mais amplo que muita gente deixa passar: um é uma pintura e o outro é uma fotografia. Tudo precisa ser notado – exatamente como a mesa do mogno da sala.

Winthrop.

Qual é a sua mesa do mogno?

A conclusão-chave aqui não é que as pessoas deixam passar uma mobília

lustrosa, a esposa do paciente na beirada da cama, o ângulo correto de elevação

num teste de matemática ou calças viradas do avesso. É que essas coisas

invisíveis-porém-visíveis eram, como muitas vezes são, o eixo central para o

sucesso. Às vezes estamos tão ocupados procurando uma resposta que perdemos a informação que pode nos levar a ela.

Para se recordar de não deixar escapar aquilo que está bem na sua frente,

um grupo de executivos que frequentou meu curso adotou a frase: “Qual é a sua mesa do mogno?” Há uma mesa do mogno (ou provavelmente mais de uma) na

vida de todos nós – algo que poderia ser essencial para o nosso trabalho e nós

simplesmente não vemos.

Olhe ao seu redor, para a sua casa, o seu local de trabalho, e faça a si mesmo esta pergunta. “Qual é a sua mesa de mogno?” O que pode estar

escondido bem diante dos seus olhos?

APRENDEMOS COMO DOMINAR a fina arte da observação: coletar apenas fatos,

separar o objetivo do subjetivo, manter o olho atento tanto para detalhes

pequenos como para informação maior, mas às vezes o culta. Agora vamos soltar nosso analista interior de inteligência e descobrir como dar sentido àquilo que encontramos.

• Em português, “O artista Fábio Fabbi pintou dezenas de representações da vida e do elemento, ascendência italiana.” (N.T.) PARTE II

Analisar

A descoberta consiste em ver o que todo mundo viu e pensar o que ninguém pensou.

ALBERT SZENT-GYÖRGYI

6. Saiba olhar ao redor

Analisar a partir de todos os ângulos

EMBORA ASSENTADA NUMA ÁREA com vista para a cidade, o morro da Providência

favela mais antiga do Rio de Janeiro, é em grande parte invisível para seus

vizinhos cosmopolitas. Vivendo em situação de pobreza e violência extremas,

seus moradores estão isolados de todas as maneiras possíveis: econômica,

geográfica e socialmente. Táxi e ambulâncias nem sempre dispõem para entrar lá. Se você precisa subir ou descer, há 365 degraus. Temendo por sua segurança pessoal, mesmo jornalistas evitam subir o morro; muitas vezes, quando

necessário, mandam helicópteros para fazer reportagens à distância. A polícia faz operações na área, mas os moradores a veem com a mesma suspeita e desconfiança com que vemos chefões locais das drogas – por bons motivos, já que ambos são conhecidos por trabalharem juntos.

Em junho de 2008, 1 militares do exército – que dava apoio a um projeto do governo federal na comunidade – abordaram um grupo de jovens moradores que desceram de um táxi na entrada do morro. Houve confusão e três dos rapazes – de dezessete, dezenove e 23 anos – foram detidos por desacato a autoridade e

levados ao quartel militar que servia de base à operação. Apesar de terem sido

liberados pelo comandante, os jovens foram sequestrados pelos onze militares

envolvidos em sua detenção e *entregues* – como se trabalhassem para o tráfico –

a traficantes de outra favela, inimigos da facção que dominava a Providência.

Seus corpos foram encontrados mutilados num lixão.

Embora as vítimas – dois estudantes e um jovem pai – tenham sido choradas por amigos e parentes de luto, o resto do Rioma prestou atenção. Os moradores da favela exigiram justiça e deram início a um pequeno tumulto para chamar a atenção da cidade. Não deue certo. O mundo continuou a olhar para o outrolado.

Atéodiaemqueapareceramolhosnormes.



Certamanhã,oscidadãosdoRioacordaramcomalgonovo:osbarracosdo morro da Providência tinham sido revestidos durante a noite com gigantescas

ampliações em preto e branco de closes extremos de fotografias de olhos

humanos.

JR,WomenAreHeroes,Brasil,2008: *ActionintheslumsMorro*

daProvidência,tree,moon,horizontal,RiodeJaneiro.

[Mulheressãoheroínas:Açãoafaveladomorroda

Providência,árvore,lua,horizontal,RiodeJaneiro].

Láestavameles,olhandodaslateraisdasconstruções,imóveis,sempiscar, arregalados, esperando. A favela para a qual ninguém queria olhar estava

subitamenteolhandoparaeles.

O que significavam os olhos? De quem eram? Como chegaram lá?

Repórteres, ainda temerosos de ir ver por si mesmos, tiraram fotos das fotos e suplicaram respostas ao público.

Os olhos foram criação² de um autointitulado *photographeur* (misto de fotógrafo e grafiteiro) da França conhecido apenas pelas iniciais JR. Um homem alto, magro, que nunca é visto em público e semstar de chapéu e óculos escuros

para ocultar sua identidade, JR ficou sabendo dos assassinatos dos rapazes e

voou para o Brasil para ver se poderia ajudar. Subiu na favela e se apresentou para a primeira pessoa que viu. Ficou lá durante um mês, conhecendo o máximo possível de gente – líderes comunitários, traficantes de drogas, professores,

adolescentes e artistas locais –, ganhando sua confiança e mobilizando sua ajuda.

“A favela está no centro da cidade, mas quando você olha num mapa é como se ela não estivesse lá”,
³explica JR. “As pessoas diziam: ‘Ei, nós estamos aqui, estamos bem aqui na sua frente, evocês fingem que não existimos.’”

Para dar voz a essas pessoas, ele fotografou mulheres da favela em close e

comarresoluto. Para JR, os olhos são tudo. Ele comenta⁴ como frequentemente evitamos olhar as pessoas nos olhos, algo que ele espera poder remediar com sua arte direta. JR mandou imprimir as fotos em vinil à prova d’água e mostrou aos

moradores como prender os olhos aos retratos. Então desapareceu, de modo que

a agora curiosa mídia internacional teria de entrevistar os moradores, inclusive

os familiares das jovens vítimas.

“Deixe o Brasil logo depois de fazermos a colagem”,⁵ diz ele. “Na entrada da favela, na parte baixa, todas as emissoras de TV estavam esperando por uma explicação quando viramos retratos aparecer, e imaginando porquê e quem

teria feito. Foram as mulheres que falaram com a mídia sobre o projeto – o

projeto delas –, e eu fiquei muito comovido em ver com cada uma a tradução

em suas próprias palavras.”

O plano de JR de fazer as pessoas verem a humanidade por trás das manchetes funcionou: “Uma vez na vida, a mídia não cobriu a violência, o

tráfico na favela, mas escutou as vozes das pessoas”, ⁶ recorda ele.

Com seu projeto, ⁷ chamado Women Are Heroes, JR foi capaz de ajudar a mudaram a maneira como o resto do Rio de Janeiro, e o resto do mundo, enxergava o foco pernicioso em seu quintal mudando sua perspectiva. Casas de concreto

caindo aos pedaços são mais difíceis de eliminar como efeito colateral inevitável da civilização e corrupção quando revestidas de imagem sem tamanho maior que o real das pessoas que vivem dentro delas.

O projeto também modificou o modo como os moradores da favela viam a si próprios. O fato de serem modelos internacionais lhes deu um novo senso de orgulho; ser parte de um movimento global mudou sua perspectiva sobre sua

capacidade de efetuar mudanças. Agora o morro da Providência tem seu próprio site na internet, enquanto os moradores continuam a organizar e gerir eventos semanais no centro cultural que JR deixou.

As fotografias mudaram até mesmo a perspectiva do governo local. O prefeito do Rio ⁸ confessou a JR que a exposição havia influenciado decisões políticas subsequentes. Os policiais brasileiros envolvidos no crime original foram presos, e as vítimas – Marcos Paulo da Silva, Wellington González e

David Wilson – nomeadas e citadas de forma correta por órgãos de imprensa ao redor do mundo.

A história de JR e da favela “invisível” ilustra a suprema importância da

perspectiva. Sem ela, temos apenas um quadro parcial de alguma coisa.

SimplesmentelerorelatóriopolicialdoincidentenaProvidênciaepararporá,
ou então conversar somente com a mãe de uma vítima e depois ir embora,

significaria deixar informação para trás. Avaliação e análise abrangentes

requerem examinar as coisas de todos os ângulos.

Na arte, perspectiva ⁹ refere-se ao ângulo real a partir do qual uma obra será vista. Ela é cuidadosamente considerada e, em muitos casos, manipulada pelo artista de modo a direcionar propositalmente o olho do espectador. Por exemplo,

muitos pintores da Renascença arranjavam suas composições de maneira a

assegurar que o ponto de fuga, o ponto para o qual todas as linhas parecem

visualmente convergir, caísse exatamente sobre o ventre da Virgem Maria para

ênfatar sua importância como mãe de Cristo. Nós vamos também usar a

perspectiva a nosso favor, assumindo conscientemente seu controle para garantir que estejamos seguindo cada pista possível.

Perspectiva, da palavra latina *perspicere*, que significa “olhar através de”, é definida como o ponto de vista a partir do qual alguma coisa é considerada ou avaliada. Originada no século XIV, a palavra *perspectiva* foi usada inicialmente

para descrever um objeto físico, especificamente um vidro óptico capaz de

mudar a maneira como uma coisa era enxergada. A perspectiva de um telescópio, portanto, era uma peça real de vidro curvo dentro do instrumento.

Podemos usar esta definição para pensar na perspectiva de modos similares, como o outro lente através da qual enxergamos.

Na primeira parte deste livro, aprendemos como reunir informação; agora, começaremos a olhar através da qual o que foi revelado. Começaremos apreciando



e analisando a perspectiva, tanto a partir do exterior como do interior.

Perspectiva física

O dr. Wayne W. Dyer, [10](#) autor de um dos livros mais vendidos de todos os tempos, diz que o segredo de seu sucesso é a máxima pela qual ele vive diariamente: mude o jeito de olhar as coisas, e as coisas que você olha mudarão.

A posição em que estamos, figurativa e literalmente, quando vemos as coisas

pode mudar drasticamente o modo como as vemos; portanto, é fundamental

analisar os dados de todos os ângulos físicos possíveis. Olhe atrás, embaixo, nos

cantos, fora da página. Recue, agache e ande em volta de tudo. As coisas nem

sempre são o que parecem ser, especialmente à primeira vista a partir de certo

ângulo. Peguemos estatígelade alimentos:

Giuseppe Arcimboldo, *Overdureiro*, c.1590



O que você vê? Uma cebola, cenouras, cogumelos, um nabo, pastinacas,

alho, um ramo de hortelã, aquela coisa peluda perto do meio (um tipo de

castanha—
tive que dar um apêndice na essência), e diversas variedades de alface

— basicamente os ingredientes para uma refeição realmente gostosa.

Tudo está

numa tigela escura que parece ser feita de algum tipo de metal refletor, e que está sobre uma superfície plana.

Agora vamos dar uma olhada na mesma imagem de cabeça para baixo:

Giuseppe Arcimboldo, *Overdureiro*, c.1590

Com uma nova perspectiva, a imagem muda totalmente. Em vez de uma

coleção de comestíveis, agora temos o esboço de uma pessoa. [11](#)

Volte e olhe para a figura original. Você teria adivinhado que havia um

homem de barba escondido no interior dela? Se tivéssemos assumido o

compromisso de olhar a imagem de todos os ângulos, inclusive de lado e de

cabeça para baixo, nós o teríamos visto. Em todos os meus anos lecionando, até hoje tive um único aluno, um jovem graduado em jornalismo pela Universidade Columbia, que deitou no banco de um museu, pendeu a cabeça sobre a borda e espiou um quadro de cabeça para baixo. Todos nós deveríamos ter esse comprometimento.

Recentemente, eu estava no setor de chegada de bagagens de um aeroporto internacional, aguardando uma colega que viria me receber. Fiz o melhor que

pude para me sobressair na agitada multidão: sentei-me. Enquanto todo mundo

em volta estava andando, pegando a bagagem, consultando guias e mapas ou

fazendo fila para uma dezena de linhas aéreas, o fato de estar sentada me deu

imediatamente um perfil especial.

Já me sentei e infelizmente adormeci em terminais de aeroporto antes, mas sempre junto a uma porta onde outros faziam o mesmo, e discretamente encostada na parede. Desta vez me sentei direto no chão, no meio do setor de bagagens,

encostada num largo pilar, para não perder minha colega. Vendo as coisas da

perspectiva do chão, notei detalhes em que jamais teria reparado de outra forma.

Num instante tornei-me perita em bagagem contemporânea, pois grandes sacolas

sobre rodas obscureciam a maior parte do meu campo de visão, mas também

notei meias calçados, tatuagens nos tornozelos, como as pessoas pisam, o que

deixam cair, se arrastam os pés nervosamente. Eu estava tão mergulhada na

observação que me assustei quando uma face subitamente preencheu minha

visão. Uma menina, encantada por finalmente encontrar mais alguém no nível

do seu olhar, sorria e balbuciava para mim numa língua que infelizmente eu não

falava. Quando ela se afastou saltitante, deixou sua perspectiva comigo, pois

tudo que de repente eu conseguia ver era como o mundo deve parecer um

ambiente estranho e barulhento quando você só chega na altura do joelho das

pessoas e ninguém o olha.



Michelangelo, *Davi*, 1501-4

Isto é parte da magia de trocar a nossa perspectiva física: está trocando só nos dá nova informação factual, mas pode também mudar a nossa percepção. Vamos vivenciar o quanto esta mudança pode ser dramática analisando uma das mais famosas obras de arte do mundo: o *Davi* de Michelangelo.

O quem, o quê, o onde e o quando desta obra são bastante conhecidos:

trata-se de uma escultura de um homem nu, musculoso, que pretende retratar o herói

bíblico Davi pouco antes de sua batalha com o gigante Golias. Esculpido a partir

deumúnicoblocodemármorebranco,eleestádepé,comocorpoviradoparaa frente,acabeçainclinadaparaaesquerda,contrapostacomseupesosobreopé direito,obraçõesquerdodobrado,obraçodireitoestendidoaolongodocorpo.

Ele segura uma funda e uma pedra, e pode ser visto sob uma claraboia construídaespecialmenteparaelenaAcademiadeBelas-ArtesdeFlorença.

Eletemsidochamadofrequentementedeforte,heroico,relaxado,lânguido, contemplativo, tranquilo e até mesmo etéreo. O historiador do século XVI

GiorgioVasariescreveu:“Nuncaseviuumaposetãofácilouumagraçaquese

equipare à desta obra, ou pés, mãos e cabeça tão em acordo um membro com

outro,emharmonia,desenhoeexcelênciaartística.”

12Críticosdearte13têmdito que ele “transmite excepcional autoconfiança”, 14 é “o homem perfeito” 15 e até mesmo“opadrãopeloqualabelezamasculinatemsidojulgada” .16

Belezaéumaopiniãosubjetiva,masexaminemosafotografiado *Davi* para

verificar se outras caracterizações populares – gracioso, tranquilo, relaxado –

estão em sincronia com as nossas próprias observações. Seu rosto parece liso,

livre de rugas, com lábios cerrados, possivelmente até virados para cima num

levesorriso.Suaposturaécasual,oombrodireitoligeiramentebaixado,amão direitapousadadelicadamentecontraacoxa.

Mas como ficam as nossas avaliações quando olhamos a estátua de outro

ângulo? Como a icônica escultura tem quase seis metros de altura e está sobre

um pedestal de dois metros, a maioria de nós, quer tenhamos visto o *Davi*

pessoalmente ou numa foto como esta, a viu a partir de um ângulo frontal de

baixo para cima, e de certa distância. Se dermos a volta, chegaremos a níveis dos olhos e a investigarmos a partir de outros pontos de vista, ela nos conta uma história diferente.



Michelangelo, *David* (detalhe)

A imagem tranquila e relaxada de *David* desaparece quando chegamos mais alto e mais perto. Se pudéssemos vê-la de cima, como Michelangelo a esculpiu

—
la, encontraríamos uma face cheia de tensão. Suas narinas estão alargadas, os

olhos bem abertos, os músculos do cenho franzidos. Bem de perto, o olhar é

intenso, possivelmente preocupado. De fato, um estudo de computador de 360

graus revelou o posto de um homem calmo em repouso: todo músculo visível

no corpo de Davi está tensionado. Professores de anatomia na Universidade de

Florença afirmam que cada detalhe da escultura “é consistente com os efeitos

combinados de medo, tensão e agressividade” .17

Um exame mais meticuloso¹⁸ também desfaçailusão da perfeição física de Davi. Ele na verdade é ligeiramente vesgo. E também tem uma área chata na cabeça, além de proporções bastante anormais. As mãos de Davi são

exageradamente grandes, enquanto seu *pisello*, como dizem na Itália, não é compatível em tamanho. A cabeça parece grande demais para o corpo,¹⁹ e médicos florentinos descobriram que falta-lhe um músculo nas costas.

Vera estátua de outros ângulos coloca em questão também outros “fatos”.

A pedra que ele segura na mão direita?
Um avistamento por baixo revela a extremidade

de um cilindro achatado nos dedos que alguns acreditam ser a alça de uma funda

ou não uma pedra. Sua mão curva-se ligeiramente em torno do objeto, tampando

grande parte de nossos avisos, e, como no caso do conteúdo das acolá que a

assistente pessoal de Linda Stein estava carregando, não podemos presumir o

que de fato é fazendo adivinhações a partir de uma forma.

Devemos também levar em consideração uma perspectiva que muitas vezes

perdemos: a do artista. Como Michelangelo pretendia que as pessoas vissem o

Davi? Muitos estudiosos acreditam que a atual colocação da estátua está

incorreta, e que para realmente postar-se diante do *Davi* é preciso mover-se para

o lado, entrando na sua linha de visão. A estátua está virada dessa maneira

porque, em 1504, os líderes da cidade resolveram que seu “olhar malévolos e

agressivos”²⁰ devia ser dirigido não para “pacíficos transeuntes”, mas para o verdadeiro inimigo de Florença, Roma. Independentemente do que Michelangelo poderia ter desejado, *Davi* foi originalmente posicionado do lado de fora, com as

costas para o Palazzo Vecchio, de tal maneira que estivesse olhando para o sul, para a eventual capital da Itália. Quando foi passado para dentro em 1873, a

orientação foi mantida; no entanto, pilares e urnas de exibição do museu

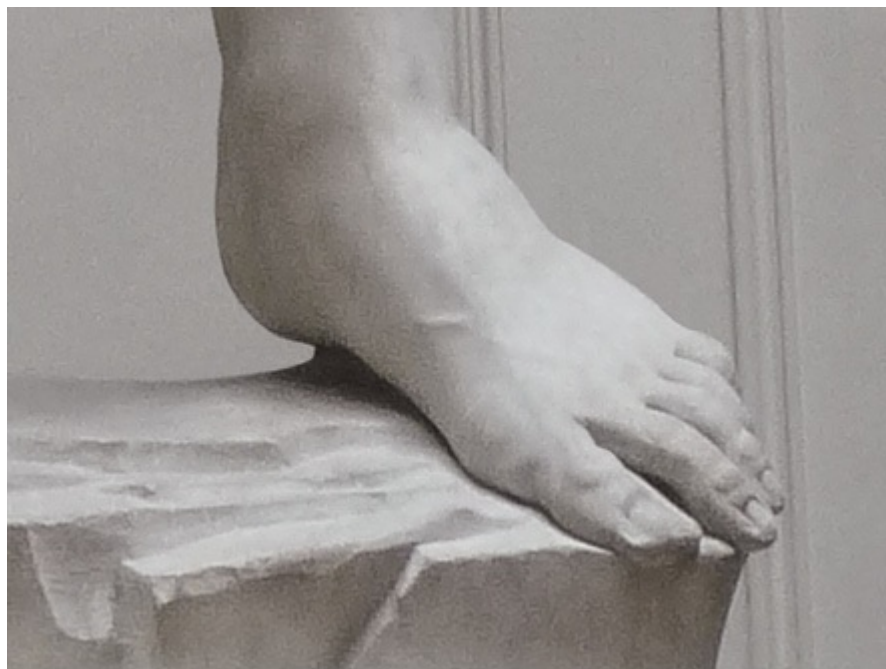
instaladas à direita bloqueavam uma adequada visão frontal.



Michelangelo, *Davi*, imagem digital

O Projeto Michelangelo Digital da Universidade Stanford [d21](#) forneceu uma solução computadorizada que nos permite finalmente ver o *David* de um ponto de vista alternativo. Com esta nova perspectiva, a estátua quase parece uma pessoa inteiramente diferente. Nossos olhos notam coisas distintas: a curvatura do abdômen é mais pronunciada, a fenda sobre o ombro é mais fácil de ver, os nós do torso e as árvores atrás dele são prontamente visíveis, e o foco sobre os seus genitais para a face.





Olhando a estátua do ponto de vista de Michelangelo, também

descobriríamos que as imperfeições físicas foram deliberadas. Os olhos de

Davi²² não estão perfeitamente alinhados, e estudiosos acreditam que Michelangelo, com sua inclinação matemática, deliberadamente os deixou oblíquos num truque de perspectiva para que, a partir do chão, onde ele sabia

que o espectador estaria, parecessem alinhados.

Apenas uma inspeção detalhada e metódica revelará as veias nas mãos de

Davi, o comprimento de suas unhas, o espaço entre o primeiro e o segundo

artelhos do pé esquerdo. Porque a gota é pequena quanto o espaçamento entre

os artelhos haveria de ter importância? Numa investigação criminal, o posicionamento exato de corpos e evidências, na verdade tudo nas cenas em

volta, é de extrema importância, mas dados físicos minuciosos são importantes

também em muitas outras áreas: manufatura, medicina, arquivos, verificação de

sinistros em seguros, contagem de pessoas fisicamente aptas num avião. Neste

caso, o espaço entre os artelhos é importante porque esta separação específica

era uma assinatura do trabalho de Michelangelo. Na ausência do seu nome

rabiscado na parte de trás do *Davi*, trata-se de uma dica útil para o espectador

de que estamos olhando para uma obra-prima autêntica. Mas jamais a teríamos

descoberto se não tivéssemos olhado em volta.

Para lembrarem-se uns aos outros de olhar constantemente em todas as

direções, pilotos na Segunda Guerra Mundial inventaram uma frase ainda usada no exército (fiquei sabendo que treinadores de futebol americano

também

gostam dela): saiba olhar ao redor. Em vez de nos fixarmos no que está bem à

nossa frente, devemos alternar a perspectiva. Fazer isso nos ajuda a encontrar

mais informação, mais detalhes da história, a peça que falta, o trajeto certo, o

verdadeiro intento ou até mesmo a saída.

De minha parte, empregou truque que aprendi como FBI. Eles ensinam

seus agentes a virar-se frequentemente e vasculhar a cena que está atrás quando

percorrem um território desconhecido –
uma rua urbana não familiar, um campo,

até mesmo o estacionamento de uma aeroporto –, já que essa é a visão que terão

quando precisarem achar o caminho de volta. Se não fizer isso, ao tentarem sair ou

refazer seus passos –
especialmente numa situação de emergência, como evacuar

um shopping –, você pode se confundir, porque o cenário é outro;
subitamente

você está olhando para o lado de trás das coisas pelas quais passou ao
entrar.

Reconhecendo conscientemente a constituição do terreno a partir de
todos os

ângulos ao entrar num local novo, você capta uma imagem mais
completa dos

seus arredores mais fácil de recordar, qualquer que seja a direção que
esteja

tomando.

Vá e veja

A importância de ver coisas de todos os ângulos não começa e termina com o

trabalho investigativo; ela é igualmente crítica para qualquer negócio que lide

com processo, produtos ou pessoas. É o princípio-chave²³ por trás do famoso conceito *genchigenbutsu* da Toyota – que pode ser traduzido como “vá e veja”: a ideia de que a única maneira de obter uma imagem abrangente de uma cena,

ver um processo como um todo e absorver o máximo possível de detalhes é os

executivos deixarem seus escritórios, saírem de trás de seus computadores e irem

fisicamente ao local onde o trabalho está sendo feito. Muitas indústrias têm

adotado isto, numa prática chamada “andanças *gemba*” – *gemba* em japonês quer dizer “o lugar real”. Nas andanças *gemba*,

²⁴ os empregados vão até o lugar

que mais importa para o seu serviço, quer seja onde o produto está sendo feito ou vendido ou até mesmo usado, para compreender melhor seu trabalho.

Bill Wilder, em *IndustryWeek*, assim o descreve: “O *gemba*

raramente se encontra na mesa do executivo. Em vez disso, você o encontrará no piso da loja. Ou no

departamento de marketing. Ou no estabelecimento comercial de um cliente.”

Em outra versão do “vá e veja”, algumas empresas estão mandando seus

funcionários saírem para observar não onde seu trabalho caracteristicamente

acontece, mas o oposto. Em busca de eficiência, os hospitais do Sistema de

Saúde Beaumont de Detroit têm equipes de funcionários *kaizen* (palavra

japonesa para “aperfeiçoamento”) que percorrem áreas fora de seus

departamentos normais para descobrir maneiras sustentáveis de economizar. Um

grupo viu que os sistemas de irrigação no campus estavam regando terrenos

desnecessários; ao utilizar duchas de irrigação de menor fluxo d'água, economizaram para a empresa US\$ 180 mil e 150 mil litros de água em seis

meses. “Ameno que você saia e ande”,
[25](#) diz Kay Winokur, enfermeira e vice-presidente de qualidade, segurança e credenciamento, “você não notará as coisas.”

Mudar nossa perspectiva física também pode ajudar quando estamos mentalmente empacados. Assim como os antigos gregos [26](#) entalhavam sulcos nas suas estradas de pedra para facilitar que carroças pesadas fossem puxadas por bois e burros, nossos cérebros amantes de eficiência deliberadamente buscam

padrões similares. Infelizmente, às vezes ficamos emperrados nessas rotinas.

Pense em alguma ocasião em que você olhou, olhou e olhou um problema

aparentemente insolúvel ou tentou em vão romper um bloqueio mental. Para

mim, isso ocorre com mais frequência quando preciso redigir uma proposta

técnica. Quero que ela seja perfeita. Preciso que ela seja perfeita. Mas as

palavras... simplesmente... não... saem. Sento-me hipnotizada na frente do

laptop enquanto vão se passando horas e horas de trabalho improdutivo, mas

tenho medo de passar para alguma outra coisa, presa nesse círculo vicioso de

“só-mais-cinco minutos” e “já-perdi-tanto-tempo-nisso”. A neurociência e meus

amigos escritores me ensinaram a solução simples para bloqueios criativos ou

qualquer outro tipo de bloqueio: levante-se e dê um passeio.

“Eu me imponho a mim mesma para não ficar parada”, [27](#) diz Jess McCann,

autora de dois livros de conselhos sobre relacionamentos, “e então dou o fora!

Trabalho com prazos finais definidos, então não posso abandonar totalmente o

que estou fazendo. Não largo o projeto e saio de férias. Tudo que preciso é de

uma rápida mudança de local físico. Quinze minutos ao ar livre, e volto

renovada; e geralmente com a resposta que estava procurando.”

Quando estiver pronto para jogar pela janela o seu computador (ou colega de trabalho), saia para uma pequena volta pelas suas salas, aoredor do prédio ou do quarteirão.

“O simples ato de andar e se mover de um lugar a outro revigora o seu cérebro”,

[28](#) confirmamos especialistas em neuroimagem Roderick Gilkey e Clint Kilts, “porque o cérebro é um sistema interativo.” Qualquer atividade que estimule uma parte do cérebro, tal como uma movimentação física, estimula

simultaneamente outras partes, tais como a resolução criativa de problemas.

Melhor ainda do que simplesmente andar é observar o que você vê pelo

caminho. Cientistas descobriram que apenas olhar pode ter um impacto profundo sobre a capacidade de desempenho do cérebro. “A experiência adquirida pela

observação ativa os neurônios da melhora de desempenho que aceleram a

aprendizagem e a capacidade de aprender” [29](#) dizem Gilkey e Kilts.

Para fazer isso, busque fatos objetivos – quem, o quê, onde e quando – enquanto estiver andando. Quanto menos familiar for o território que você

atravessar, maior o potencial de refocalizar suas percepções e romper o que os

psicólogos chamam de “fixidez funcional”,
30 ou o hábito de ver as coisas de uma perspectiva apenas.

Em vez de bater a cabeça na parede pensando na mesma coisa, ao se levantar e andar você envolve as suas habilidades de observação em temporal, o que por sua vez aciona o pensamento crítico, renovando os seus sentidos e, em muitos casos, libera o seu bloqueio mental.

Um senso de perspectiva

Enquanto estamos numa caminhada mudando de perspectiva, ou em qualquer outro momento em que estejamos catalogando observações, devemos nos

lembrar de usar todos os nossos recursos como coletores de dados, especificamente olhar com mais do que apenas os olhos. Conforme escreve

Corey S. Powell, editor da revista *Discover*: “A nossa apreciação do mundo natural é calcada na visão que vemos, mas em sons, cheiros e sensações táteis.

Uma caminhada nos quer não seria a mesma sem o canto dos pássaros, o odor barrento das folhas em decomposição, o ruído dos galhos.” 31

Assim as percepções são informadas por observações de todos os sentidos, mas com demasiada frequência curvamos-nos ao visual. A análise objetiva não

termina naquilo que podemos ver. Também precisamos catalogar e analisar o que podemos aprender a partir de todos os cinco sentidos para desenvolver um

quadro geral do que estamos observando; senão o fizermos, estaremos deixando de lado informação valiosa. O cheiro nos aguçou de um hospital versus o cheiro

nasaladeemergência, onível dedecibéisnavozdealguém, aforçadoapertode

mão de uma pessoa, se ela olha no seu olho ou desvia o olhar: tudo isto é

informação importante.

Defato, avisão nem sempre é o nosso sentido mais poderoso ou produtivo.

Trabalhando com alguns dos mais hábeis agentes da lei do mundo, acabo

sabendo de alguns dos pequenos mas significativos detalhes de bastidores de

casos importantes. Esses detalhes que nem sempre chegam às manchetes, muitas

vezes são extremamente estimulantes para o raciocínio e reveladores acerca do

crime. Considere o assassinato de Annie Le, uma estudante de pós-graduação em

farmacologia de Yale, que desapareceu em 2009 cinco dias antes do seu

casamento. Esta investigação foi dificultada pelos seus solucionados pelo cheiro.

Inicialmente, a visão não estava ajudando muito os policiais. As imagens

gravadas do sistema de vigilância e os registros das fechaduras eletrônicas

mostravam Le entrando no laboratório onde trabalhava; mas nunca mostraram

suas aíde lá. Sua carteira de telefone celular foram deixados nas suas sala. Mas

as autoridades não conseguiram descobri-la, nem mesmo seu corpo; sem isto é

muito difícil identificar, que dirá indiciar, um suspeito. Depois de passados cinco dias sem descobertas – nada de DNA, nada de censo do crime confirmada, nada de Le –, o FBI foi chamado.

Um dos agentes do FBI estava parado no laboratório, muito frustrado por não conseguirem encontrar Le, quando decidiu fazer o que ninguém mais tinha feito: ir até o banheiro masculino no fim do corredor. Ele não usou as instalações da maneira convencional; em vez disso, procurava algum lugar onde pudesse ponderar mais sobre o caso e obter uma nova perspectiva. Quando abriu a porta do banheiro, recuou devido ao mau cheiro. Quando abriram a parede entre o banheiro e o laboratório, encontraram o corpo da vítima.

Por que ninguém sentiu o cheiro de decomposição no laboratório? Como a salamantinaharatosemgaiolasparaexperimentação, um ventilador era mantido ligado o tempo todo para remover o odor dos animais e fazer circular ar fresco.

Era um ruído tão constante que ninguém chegava a notá-lo. Se as pessoas tivessem ouvido o ventilador, poderiam tê-lo desligado e usado seus narizes mais cedo.

Nós vivemos num mundo muito visual, e pode ser difícil ceder o foco aos outros sentidos, e ainda mais desafiador porque os sentidos menos usados são mais difíceis de descrever. Não estamos acostumados a descrever cheiros em termos concretos; frequentemente recorremos a palavras qualitativas vagas como “agradável” ou “horrível”. Mas precisamos ser tão metódicos e precisos ao coletar informação com os outros sentidos quanto somos com a visão. Por exemplo, há uma diferença óbvia entre um cheiro “mofado” [*musty*] e um cheiro

“almiscarado” [*musky*]. A mesma variação existe para sons, sabores e toque físicodascoisas.

Para dominar esta habilidade de diferenciar com os sentidos, faça uso conscientede *todos* osseusentidosempúblicoeeemparticular.Quandoestiver

nometrôounamerceariaounoporãodecasa,noteosodores,saboresesons.

Para mim, descobri que o melhor jeito de acionar os meus outros sentidos é

fecharosolhosporuminstante.Recentemente,numavião,fizexatamenteissoe pelaprimeiraveznoteiosaromasdeloçãoparamãos,perfumeebacon.Como erapossíveldeixarescaparocheirodebaconnumaviãofechadocomosmeus olhos abertos? Estávamos em altitude de cruzeiro; o bacon não subiu a bordo

repentinamente. Meus olhos comandavam toda a minha atenção; precisei

desligá-losparameucérebroalocarrecursosaosmeusoutrossentidos.



Felizmente, quanto mais você envolve todos os seus sentidos, mais

automático o processo se torna. E você vai descobrir que os outros sentidos

realçam aquilo que você vê. Podemos praticar esta habilidade usando arte, do

mesmo modo que usamos com dados visuais. Podemos olhar um quadro em dia na praia e saber quais são os seus sons: ondas quebrando, gaivotas grasnando, crianças gritando. Para provar isto, vamos analisar a seguinte pintura de Édouard Manet. Vou lhe dar um dica inicial e dizer onde estamos: *Um bar no Folies-Bergère*, um cabaré em Paris.

O que você vê?

Édouard Manet, *Um bar no Folies-Bergère*, 1882

Este é um quadro complicado, repleto de gente e objetos. Vamos catalogar

os fatos, mas desta vez nos assegurar de incorporar todos os nossos sentidos:

visão, audição, olfato e tato. Não precisamos estar segurando uma laranja para

nosso nariz saber que tem cheiro cítrico. Não precisamos estar com as mãos

pousadas num bar revestido com mármore branco para saber que é duro como

pedra e frio ao toque. Não precisamos estar nessas salões para saber como o som

deve estar alto. Estes são fatos que podemos deduzir sem estar fisicamente presentes na cena.

Quantas pessoas há nessa pintura? Difícil dizer, pois muitas delas estão

refletidas em espelhos, então vamos estimar. Conte uma pequena seção e aí

multiplique; e eu diria que parece haver cerca de cinquenta pessoas ao fundo, com uma mulher e um homem em primeiro plano. Quem é a personagem principal? A

atendente do bar ou o homem de bigode de cartola preta no canto superior

direito?

E a mulher no canto superior esquerdo, de quem podemos ver apenas os

sapatos verdes pontudos – a trapezista?

Ela é o entretenimento, uma das razões

que levaram a multidão a se juntar: para assistir à sua apresentação. Ela poderia ser a parte mais importante da cena, mas jamais saberíamos se não o tivéssemos localizado.

Vamos listar alguns dos sons que esperaríamos ouvir. Copos tinindo.

Pessoas conversando. Provavelmente música. Talvez o tilintar dos cristais dos

candelabros devido ao movimento do ar ou o rangido das articulações do

trapézio?

O que poderíamos cheirar? As laranjas. As bebidas alcoólicas. As flores no

vaso sobre o bar. E as flores no colo da mulher? Quem sabe ela as use como

buquê aromático, para ajudar a se proteger de outros odores desagradáveis, como o cheiro de uma grande massa de gente que raramente toma banho, confinada num espaço sem ar-condicionado?

Qual seria a sensação do ar no salão? Não podemos ver janelas, mas podemos ver nuvens de fumaça ao fundo, o que sugere que não há brisa nem boa ventilação. Qual seria o cheiro da fumaça? E o sabor?

Agora estudemos as diferentes perspectivas na pintura. Vamos entrar

atrás

dobareficaraoladodaatendenteparaverascoisasdaperspectivadela.Oque
elavê?Luzesecandelabros,fumaçaegente.Segundooespelhoatrás,elaestá
bemlongedamultidão.Oreflexoàssuascostasmostraqueohomemdebigode
éoúnicoorporperto.Ondeestáelenavidareal?Nãodeveriaestardepébemna
frentedela,bloqueandoanossavisão?Comonãoestá,seráque *nós*
somo sele?

Será que o observador da cena é o homem de cartola parado bem na
frente da

atendente?

Vamos nos colocar no lugar dele. Se fôssemos ele, o que estaríamos
querendo dela? Um drinque, atenção, a resposta para uma pergunta,
talvez. A
nossapercepçãodaexpressão,posturaerespostadelamudaconsideravelmente
se nós somos ele. Quando nos inserimos ativamente na cena, seu olhar
vago

pode assumir um significado inteiramente novo. Em vez de desligada
ou

deprimidapodemosvê-lacomorudeoupreguiçosa.

Agora vamos erguer nossa lente e ver as coisas de um ponto de vista
totalmente diferente: o da trapezista. Quais seriam as diferenças na
visão,

sensação,cheiroesomdestacenavistadecima?Tantoarquentecomofumaça
sobem,entãoatemperaturaseriamaisaltaeoarmaisdenso.Provavelmenteo
barulhoseriaomesmo,senãoumpoucomenosintenso,masasluzespoderiam
ser mais claras, já que ela está suspensa acima da multidão e das
luminárias.

Estandonoaltodosalão,elanãotemoutrolugarparaolharanãoserparabaixo.

O que lavê? Aparte de cima de uma porção de chapéus. Como a menina que
encontre no aeroporto, a tração não tem muito contato visual. Como poderia
isto afetar sua visão da cena?
Enquanto minúcias de tantas conversas individuais
poderiam passar pelos ouvidos da atendente do bar, a tração não tem acesso a
nenhuma delas. Em vez de estar no meio, ela está efetivamente
distante e

desligada. Estará prestando atenção à multidão ou preocupada em
executar seu

ato?

Esforçar-se para ver o mundo a partir da perspectiva de outras pessoas pode
tornar qualquer cena mais vívida. Mas seu valor é muito mais do que
estético.

Na verdade, a capacidade de imaginar os pontos de vista, reações e preocupações
dos outros é uma das ferramentas cognitivas mais importantes que nós humanos
possuímos, pois não só nos torna mais empáticos com os outros mas
também

mais perspicazes quando lidamos com eles – ou quando imaginamos
como

deveríamos lidar com eles.

Vimos como adotar fisicamente um novo ponto de vista a julgar a conseguir
isto; agora, para uma compreensão ainda maior, vamos nos colocar no lugar de
alguém mais completamente. Em vez de apenas ficar parados onde
estamos,

vamos examinar qual seria o aspecto do mundo a partir dos olhos dessa pessoa.

Perspectiva mental

Em *Osolé para todos*, Atticus Finch diz à sua filha, Scout: “Você nunca entende
realmente uma pessoa até considerar as coisas do ponto de vista dela...”

até entrar e andar por aí na sua pele.” 32 Fazer isto é criar empatia, uma competência fundamental para a colaboração, para administrar conflitos e para o pensamento criativo tanto em contextos profissionais como pessoais.

A revista *Forbes* chama a empatia de “a força que move os negócios”
.33

Jayson Boyers escreve: “A realidade é que para que os líderes empresariais

vivenciem sucesso, eles precisam não só ver ou ouvir a atividade ao seu redor, mas também relacionar-se com as pessoas que os servem.” 34

Frequentemente trabalho com arrecadadores de fundos profissionais, e fui

chamada para treinar uma equipe que não estava atingindo o nível de doações

esperado. Eles estavam confusos, pois era o quadragésimo aniversário da sua

instituição beneficente, um marco que haviam orgulhosamente anunciado em

todo seu material impresso. Não conseguiam entender por que a comemoração

de sua longevidade não tinha levado a um aumento nas contribuições. Era um

problema de perspectiva. Eles estavam encarando a campanha anual do seu

próprio ponto de vista: de funcionários. Seu senso de orgulho, porém, não se

traduzia necessariamente para qualquer pessoa fora da organização. Eu disse a

eles para dar uma olhada no panfleto da perspectiva dos doadores. A primeira

prioridade de um doador não é a idade da instituição; é saber que o seu dinheiro

está auxiliando alguém. Na sua ansiedade de anunciar o aniversário, os

funcionários haviam acidentalmente minimizado os bons trabalhos que tinham

feito naquele ano. O problema da redução nas doações foi solucionado incorporando pontos de vista de outros.

O filósofo e autor britânico Roman Krznaric afirma que a empatia também

é “a chave para ter um casamento bem-sucedido, fazer seu filho adolescente

conversar com você, ou interromper a inevitável crise de choros de um bebê...
A

empatia é o ato de se pôr no lugar de outra pessoa e compreender seus sentimentos e perspectivas” ,³⁵ diz ele.

Pratique colocar-se ativamente no lugar dos outros tanto física como mentalmente. O que uma reprimenda de dedo em riste representa para uma

criança que avê de baixo?
Que sensação provoca a redução de orçamento de um

departamento ordenada pela alta chefia para o gerente desse departamento? O

que significa um bônus perdido para um funcionário que vive estritamente do seu contracheque?

Dependendo da distância entre você e a pessoa que está tentando entender, talvez você precise entrar um pouco mais fundo para dar uma boa olhada nas

coisas a partir da perspectiva do outro. O programa de TV *Undercover Boss* [O

chefe espião], vencedor do prêmio Emmy, faz exatamente isso disfarçando

CEOs como novos funcionários e permitindo que vejam como é a vida nas

linhas de frente das companhias que dirigem. Além de divertir e assistir, esse experimento social produziu resultados no mundo real que os executivos dizem que não teriam conseguido de outra maneira.

Rick Silva, CEO da Checkers and Rally's, cadeias de *fast-food* com 20 mil

funcionários e mais de oitocentos restaurantes, diz: “As circunstâncias são

esquisitas, mas apresentar-se disfarçado dá a chance de conectar-se de verdade

com seus funcionários.” ³⁶ Posando no papel de “Alex Garcia”, Silva ficou sabendo que alguns funcionários sofriam abusos de gerentes mal treinados,

outros trabalhavam com alegria apesar de dívidas “lutas dickensianas” ³⁷ notar, e que muitos membros da equipe trabalhavam por hora e ficavam frustrados pelo programa de incentivo que só recompensava gerentes. “Eles não seriam nada

sem nós” ³⁸ disse Johanna, uma funcionária excepcional ao lado de quem trabalhou (e não conseguiu acompanhar).

Silva teve muitas percepções, que levou de volta para a sede da corporação,

e fez muitas mudanças. “Agora chamo [minhas boas funcionárias] de

‘Johannas’”, ³⁹ diz Silva. “E tenho ali um monte de ‘Johannas’ e elas não se sentem confiantes o bastante para falar com a gerência por todas as razões corretas.” Para remediar isto, foi introduzido um programa-piloto do tipo

“orientar-para-crescer” para identificar os melhores funcionários, e a empresa

começou a dar bônus para os membros das equipes e não só para os gerentes.

Muitos especialistas em relacionamentos conjugais e parentais recomendam

um experimento similar de troca de lugares quando a imaginação não é

suficiente. Todo ano, no Halloween, a consultora educacional e escritora Jennifer

Miller instaseus leitores a participar de um desafio do tipo “sexta-feira maluca”,

no qual cuidadores e crianças cuidadas trocam de papéis e agem de acordo para uma atividade familiar. Depois de fazer isso com sua própria família, Miller

relatou: “Descobri quanto é duro e desconfortável realmente tentar se colocar no lugar e na perspectiva do outro. É um trabalho duro. Requer pensar ativamente sobre a outra pessoa, suas crenças, seus hábitos diários, e qual seria

autenticamente sua aparência e seu jeito de falar. E há também uma responsabilidade imediata, pois a pessoa que você está tentando imitar está

assistindo. Depois do jogo, notei que frequentemente estava pensando sobre o

que [meu marido] poderia dizer numa situação particular ou como [meu filho]

poderia reagir. Esta atividade em si bastou para elevar a minha própria

consciência dos pontos de vista dos meus familiares. ”⁴⁰

A empatia não é o único benefício de adotar a perspectiva de outra pessoa.

Fazer isto também nos ajuda na resolução de problemas. Colocar-mos no

lugar de uma pessoa ⁴¹ ficcional ou famosa pode nos auxiliar a modificar nossa linha de pensamento quando estamos empacados. Como atividade individual ou grupal, no escritório ou em casa, escolha uma pessoa conhecida e tente achar a

solução para um problema usando a personalidade, a história e o ponto de vista dessa pessoa. Como Shakespeare atacaria esse seu problema de produtividade?

Que novas características dariam ao seu produto ou serviço um fator competitivo, segundo a Oprah? O que diria o Homem-

Aranhasobrealinguagem

desrespeitosa?

Na nossa era digital, olhar as coisas de todos os ângulos antes de agir também é imperativo para a nossa própria proteção. Quando a filha de quinze

anos de Marlene Mollan [42](#) ficou insegura sobre se deveria postar uma foto da festa de Halloween na sua conta do Twitter, correu para a mãe e afirmou ter uma segunda opinião. Na foto, a filha de Mollan estava de pé, totalmente vestida e

numa pose adequada, entre dois amigos, rapazes musculosos da sua idade que

estavam sem camisa.

“Não estou fazendo nada de errado na foto, nêmes”, disse a moça. “Mas eu só queria ter certeza de que não ofendia mal.”

Marlene Mollan sabia que, uma vez postada, a foto viveria online para sempre, e, embora ela própria não visse problema, estimulou a filha a olhar para a imagem segundo o máximo possível de perspectivas.

“O que o seu namorado achou da foto, considerando que não apareceu nela?”, indagou Mollan.

“Eu mostrei a ele, e para ele tudo bem”, ela respondeu. “Ele sabe que os garotos e eu somos só amigos.”

“E como os seus futuros namorados poderiam percebê-la?”, Mollan continuou indagando.

“O que você está querendo dizer?”

“Eles poderiam pensar que você só namora caras que têm essa aparência e ficar assustados. E se o seu futuro Príncipe Encantado não for capaz de levantar cem quilos?”

“Mãe!”

“Como você acha que a mãe do seu namorado veria a foto?”,
prossiguiu

Mollan. “Ou a sua avó? O seu diretor? O pastor? Um futuro
encarregado de

aprovar sua entrada na faculdade? Um futuro patrão?”

Possivelmente não muito bem, concordou a filha. Depois de considerar
como outros poderiam enxergá-la de maneira diferente por causa da
foto, ela

decidiu não postá-la.

Tão importante quanto ver as coisas do ponto de vista dos outros é
assegurar que eles também tenham acesso ao nosso. Informar aos
outros o que

vivenciamos contribui tanto para a compreensão mútua quanto agrega
informação possível de ser coletada.

Durante a busca por Annie Le, nem uma única pessoa da equipe de
Yale

pensou em falar aos investigadores sobre o ventilador que funcionava
continuamente no laboratório onde ela trabalhava. Eles simplesmente
presumiram que a polícia ao ouvir a desligaria. Quanto mais cedo teriam achado
o corpo de Leseal, quem tivesse mencionado?

Só porque você vê ou ouve ou cheira ou sabe alguma coisa isto não
significa que o mesmo ocorra com todo mundo. Este jaciência das coisas que
são familiares, mas que talvez não sejam familiares aos outros. Se você mora em
Nova York, pode ser o ruído presente de barulhos de sirenes. Se você mora no campo,
pode ser o chilrear dos pássaros ou o canto dos grilos. Certifique-se de fazer um
inventário completo do seu mundo quando necessitar dividi-

locomoutrapessoa.

Para isto, faça as mesmas seguintes perguntas:

O que está deixando de fora?

O que eu poderia estar presumindo como certo?

O que outra pessoa entrando no meu mundo não saberia?

Quanto mais informação você conseguir juntar, mais oportunidade haverá

para uma avaliação acurada, que por suaveza aumenta as chances de encontrar o que estamos buscando, seja a solução, a resposta ou a verdade.

O enganoso “porquê”

Exploramos maneiras de avaliar o quem, o quê, o onde e o quando.

Compreender outras perspectivas também pode nos ajudar a responder o

enganoso “porquê”. Porque ele fez o que fez? Porque ele foi embora? Porque

alguém sabotou um sistema ou teve uma crise de raiva ou rompeu conosco ou

deixou a cidade ou incendiou a ponte? Na maioria dos casos, o problema é

resultado de uma reação, e as reações são causadas por ações. Compreender como

os outros veem as coisas, com que fatos da vida poderiam estar lidando, pode

ajudar a responder porque age da forma que age.

Em 2013, ajudei o Corpo da Paz a planejar um programa de treinamento

para sua equipe de resposta a violência sexual. O programa incluía uma seção

sobre ver as coisas de todas as perspectivas para formular a resposta mais

efetiva. Para provar a segurança contínua de suas voluntárias, a equipe do Corpo

da Paz precisava de uma forma melhor de identificar como a informação é

apresentada e percebida em situações envolvendo agressões a voluntárias. Por

exemplo, se os fatos da história de uma voluntária mudam quando ela conta a diferentes pessoas, isto poderia indicar que ela não está dizendo a verdade.

Colocar-se no lugar dela apresenta explicações alternativas. Imagine-se como

uma jovem traumatizada, no exterior, separada da família e dos amigos, tentando

descrever a natureza de um encontro sexual a um administrador homem, mais

velho, que poderia ser parecido com o agressor ou com o pai severo que a

advertiu, para começar de conversa, a não sair de casa. A partir desta perspectiva,

fica mais fácil ver porque ela poderia não se sentir à vontade contando certos

detalhes a membros específicos da equipe pode ajudar a própria equipe a ajustar seus protocolos para relatórios.

De forma similar, ao mesmo tempo que é imperativo descobrir o que a

vítima sabe sobre o perpetrador, é igualmente importante olhar as coisas a partir

da perspectiva do agressor. Que fatos a seu respeito poderiam ter contribuído

para o incidente? Será que ele ou sua família tem conexões com agentes da lei

locais ou influência na comunidade local? Será que ele tem conexões ou

influência junto a pessoas com quem a vítima trabalha ou vive? Para obter um

quadro completo da situação, a percepção do incidente por parte da comunidade

também precisasse ser investigada. Qual foi a sua reação? As pessoas estão sendo solidárias com a vítima? Em caso afirmativo, continuarão a ser? Em última

análise, a pergunta que precisa ser respondida é se a voluntária deve ou não

retornar ao seu posto. O único meio de responder a esta pergunta é ver as coisas a partir da perspectiva de todos os envolvidos.

Depois que JR ajudou a dar ao mundo uma nova perspectiva sobre os moradores do morro da Providência, os líderes civis no Rio de Janeiro passaram a prestar atenção. Finalmente aventuraram-se ao submundo, reuniram-se com

os moradores e descobriram como era viver sob o punho dos chefes das facções, isolados pela geografia, precisando descer 365 degraus só para chegar a uma

mercearia. Em 2010, os líderes civis implantaram um programa revolucionário

de serviços sociais que incluía Unidades de Polícia Pacificadora para recuperar a área do tráfico e estabelecer a paz. As associações de moradores elegeram presidentes para respaldar o orgulho comunitário. E, em julho de

2014, [43](#) foi inaugurado um novo sistema de teleférico para ligar a favela à cidade abaixo. Os teleféricos podem transportar mil pessoas por hora para cima e para baixo, são gratuitos. Com belas vistas de 360 graus em cada cabine, o meio de transporte também está atraindo um novo tipo de pessoa para a favela: turistas.

Eles estão vindo em massa para desfrutar uma das mais belas vistas da cidade.

Uma vista nova



Imagine que você esteja numa aldeia de pescadores no sul da França, parado

diante de uma janela que se abre para as águas claras e azuis do mar Mediterrâneo. A mesmabrisa morna que alisa os barcos ao longo das superfícies sobre a vidraça aberta. A aldeia é um tumulto de cores, desde as flores locais que florescem o ano todo até as construções fortemente coloridas que abraçam as praias cobertas de seixos.

Foi exatamente isto que o artista Henri Matisse desfrutou por quase uma

década quando escapou dos úmidos invernos de Paris para um estúdio alagado

na pequena cidade de Collioure. A janela do estúdio, tecnicamente duas grandes

portas que se abriam para um minúsculo balcão, tinham vista para o porto da vila.

Matisse passava horas incontáveis⁴⁴ diante da janela pintando o que via, capturando as cores que chamava de “explosivas”, tais como nesta peça de 1905, intitulada simplesmente *Janela aberta*:

Henri Matisse, *Janela aberta*, Collioure, 1905

Em 1914, ele pintou a mesma cena, com o título *Janela francesa em Collioure*, mostrada aqui:



Henri Matisse, *Janela francesa em Collioure*, 1914

O que aconteceu? A cena fora da janela não havia mudado: ainda continha o Mediterrâneo azul, navios coloridos e dias quentes e ensolarados. Na verdade,

segundo os historiadores de arte no Centro Pompidou, em Paris,⁴⁵ onde se encontra o quadro, uma visão mais próxima revela que árvores e o gradil em ferro fundido do balcão são levemente visíveis, pois foram pintados antes que

Matisse aplicasse uma cor preta sobre tudo. O que os estudiosos acreditam ter

mudadofoiamaneiracomooartistaenxergavaomundo.

Comoapercepção,anossaperspectivapodemudar.Elanãoéfixa.Muitas

coisaspodemmanipulá-la:tempo,estadodeespírito,novasexperiênciasatravés

das quais filtramos o mundo. Como a pessoa se sente em relação a algo hoje,

comoeladescrevealgo hoje,podesermuitodiferentedecomoeasesentiráou descreveránofuturo.Numarecentesessãoquetivecominvestigadoresdeabuso infantil, uma investigadora reconheceu que aquilo que se passa na sua vida

peçoalpodedeturparamaneiracomoea“vê”ainformação numavisitaum local.

ParaMatisse,avidaem1914eramuitodiferentedavidanoveanosantes.

A Primeira Guerra Mundial havia acabado de começar, e a França estava

sofrendo grandes perdas. O exército alemão tinha invadido a cidade natal de

Matisse, prendendo sua mãe idosa e doente atrás de suas linhas. Seus amigos

foramrecrutados,seuirmãofoiprisioneirodeguerra,eemboraMatissetivesse tentadosealistarmuitasvezes,foirepetidamenterejeitadoporservelhomais paraservir.Emvezdisso,oexército francêsapropriou-sedasuacasaemParis paraservirdequartel-general,e elefoiexiladoparaoestúdiodeverão.

A vista real do lado de fora da janela em Collioure não havia mudado.
A

paisagem não fora dizimada por bombas nem a aldeia tomada por um exército

estrangeiro. A vida continuava na vila catalã como sempre tinha sido.
Exceto

que, para Matisse, não pareciam mais a mesma.

Por que isto é importante? Porque a nossa mudança de perspectiva pode

mudar nossas observações. Se entrevistássemos Matisse, lhe perguntássemos

qual era o acordo em 1914 e ele dissesse: “Preto”, não seria mentira. Omar

poderia parecer azul para nós, mas realmente preto para ele.
Destaquei isto no

treinamento da equipe de violência sexual do Corpo da Paz: que uma vítima

podia mudar os fatos de sua história simplesmente porque com o tempo podia se
lembrar das coisas de forma diferente.

Pesquisas contemporâneas sugerem que quanto mais recordamos uma
coisa, mais nos lembramos ou mais refazemos a nossa memória dessa
coisa,

sobretudo se ela estiver ligada a uma experiência emocional. Elizabeth
A.

Phelps, [46](#) professora de psicologia e ciência neural na Universidade
de Nova

York, acredita que isto ocorre por causa de um caminho de comunicação direto no
nosso cérebro entre o córtex visual, a amígdala, onde as emoções são

codificadas, e o hipocampo, onde a memória é armazenada. Quando
alguma

coisa desperta as nossas emoções, boas ou ruins, a amígdala diz aos nossos olhos
para prestar mais atenção, dando ao hipocampo mais para armazenar.

No

entanto, enquanto o envolvimento emocional aumenta nossa confiança em

nossas memórias, elas não elevam necessariamente a sua acurácia objetiva.⁴⁷

Ter consciência desta possibilidade pode nos ajudar a evitar fazer

pressuposições—

apessoas não estão dizendo a verdade agora, ou não estavam antes

—que desconsideramos aqueles que somos chamados a servir.

Uma perspectiva de serviço

Não importa quais possam ser nossos trabalhos, todos estamos de alguma forma

a serviço de outros: clientes, colegas, patrões, filhos, parceiros, pacientes,

distribuidores, leitores e usuários, até mesmo amigos. Em vez de descrever

apenas experiências a partir do nosso próprio ponto de referência, precisamos

estar sintonizados com as perspectivas dos outros, de modo que sejamos mais

capazes de acomodar suas necessidades e desejos.

Um exemplo perfeito de como alguém que me ensinou a ser prática

para benefício de seus clientes e de sua carreira é a assistente social em

oncologia Judy Galvan. Judy se propôs a visitar uma paciente terminal na nova

ala de repouso feminino com um cobertor vermelho vivo. Ela ouviu dizer que a

mulher vivia sequeixando de frio, uma queixacomum em pacientes com câncer.

Judy conhecia a paciente e havia dois anos, a visitara anteriormente em sua casa,

onde vivia de forma orgulhosa e independente, e sabia que a mulher resistiria a

darentradanohospitalatêñãohaveroutraopção.

“Quando entrei no seu quarto no hospital, fiquei impressionada com o quanto ele parecia branco, severo e vazio”, ela me contou. “Mesmo tendo

visitadodezenasdepacientesemcontextoshospitalaressemelhantes,absorvide maneiradistintaoambientedaquelapaciente.”

Tendo analisado diferentes perspectivas em arte, vendo as coisas com os

olhosdaatendentedobaredosmoradoresdafavela,Judypostou-seatrásdessa

pacienteviuascoisasdopontodevistadela.

“Noteiimediatamentequeelaestavadormindodeóculosnacama”,recorda

Judy.“Aoestenderocobertorsobreela,ocontrasteentreotecedovermelhoea

brancuradetodooambientereforçouaminhapercepçãodasuadescrição:frio.

Frio significa muito mais do que simplesmente temperatura baixa. Não havia

nadanasparedes,excetoumpequenocalendáriodeatividadescolocadobemna sua linha de visão. Havia uma pequena janela que dava para uma paisagem

urbanainócua.Easuapalidezcombinavacomoquarto.”

Determinadaatrazermaiscalordoquesóumcobertor,Judyajudouacriar

noquartoumambientemaisinteressantevisualmente,comobjetoscoloridosque

sua paciente pudesse ver. Também combinou com as enfermeiras de levar a

mulheraojardindohospitalcomregularidade.Amudançadecenárioaumentou deformadrásticaaqualidadedossúltimosdiasdaquelapaciente.

Mudaranossaperspectivanospermitevercoisaspelaprimeiravezoude

forma nova. O processo pode nos ajudar a encontrar tanto detalhes mínimos

quanto ideias estremecedoras, capazes de mudar paradigmas, e você pode usar

essa informação para resolver problemas e descobrir novas possibilidades.

A definição final de *perspectiva*⁴⁸ é a capacidade de ver as coisas em relação à sua verdade irremediável. Para dominar também este ângulo, vamos aguçar nossa habilidade de priorização olhando um barco, um trem, uma ponte,

um terraço e uma casa pegando fogo.

7. Vero que está faltando

Como priorizar com uma agente infiltrado

COM A PISTOLA GLOCK na mão, tive uma terrível sensação de déjà-vu da vez em

que acompanhei um carro de polícia durante meu curso de pós-graduação, só

que desta vez era eu quem estava segurando a arma. E estava diante da minha

própria casa.

Meu coração batia forte enquanto eu subia os degraus da frente. E eu nunca

havia sequer segurado uma arma antes, mas não tinha escolha. Ouvira que meu

filho estava sozinho em casa com um intruso, e eu era a única por perto. Quando

entrei no hall, um homem vestido de preto correu na minha frente, passou pela

porta aberta e saiu para o quintal. Saí correndo atrás dele. Só pude ver as suas

costas. Ele segurava um saco marrom que parecia volumoso e pesado. Ele não

dissenada. E eu não dissennada. Simplesmente apertei o gatilho.

O coice da arma foi ruído súbito; a arma quase acertou a cara. Eu

tinhamiradono seucoração e acertei o alvo. Ele estava morto.

O sargento de polícia da Carolina do Norte que me dera a arma não

pôde

acreditar.

“Ele estava fugindo, você não corria em humperigo, e lenemmesmo estava armado”, osargento me censurou. “E esse foi o único sujeito que você baleou?”

Não consegui explicar minha ação; ninguém estava mais surpreso que eu.

Quando cheguei naquela manhã à Conferência de Integridade e Acurácia

para o Gabinete do Procurador Distrital da Carolina do Norte, estava empolgada; promotores, defensores públicos e oficiais de polícia estavam todos presentes a esse evento, cujo propósito era reforçar que na imposição da lei todo mundo

estava domesmolado. Nunca esperei terminar o dia segurando uma arma, muito menos matando alguém.

Depois que registrei minha presença, fui levada a um dossalões de festado

hotel, onde me disseram que era hora do meu teste no Fats (*firearm training*

simulator –

simulador de treinamento com armas de fogo). Fui informada de que

todo mundo na conferência tinha de fazê-lo.

Puseram um adesivo no meu pescoço para medir minha pulsação,

postaram-me em frente à tela de um laboratório de realidade virtual e me entregaram uma arma verdadeira.

O sargento me deu uma rápida aula de segurança com armas de fogo,

garantiu que não estava carregada com munição, apenas com um sensor, e

recuou para me deixar começar.

Eu ainda não estava pronta. “Quando eu tiro?”, perguntei.

“Senhora”, o oficial respondeu lentamente, “atire *quando for apropriado*.”

Como é que eu devia saber quando era isso? Quem pode dizer o que é apropriado? E aí residia a lição: a situação e o estímulo para as ações são diferentes para cada pessoa.

A tela se acendeu. De repente, eu estava parada num beco escuro com rugosas paredes de tijolo dos dois lados. Levantei as mãos à minha frente como o oficial tinha demonstrado; eu deveria antecipar o perigo. A tela moveu-se para

me estimular a andar, as paredes saindo de foco à medida que passavam pela

minha visão periférica. Um saco plástico branco vazio farfalhou aos meus pés.

Um lata de spray de tinta azul estava jogada de baixo de uma obra de grafite não terminada, como se alguém tivesse largado às pressas. Enquanto eu andava, um gato sarnento de cor âmbar sentado sobre uma enorme lata de lixo metálica,

cinzentas e amassadas ibilou para mim. As costas de um homem entraram no meu campo de visão. Ele estava parado no meio de uma passagem pouca mais de um metro adiante. Vestia jeans folgado e jaqueta de couro. Cabelos castanhos

gordurosos saíam de baixo de uma touca e se enrolavam por cima da gola da

camisa.

Parei e fiquei quieta, embora ligeiramente vacilante, insegura do que fazer.

A arma era fria e mais pesada do que eu esperava; segurá-la com o braço

esticado fez meu pulso doer levemente. De repente o homem se virou e me

atacou com uma faca. Baixeia arma e apertei o gatilho.

O vídeo parou e o oficial reapareceu. “Hum, querida”, disse ele, “você atirou no pé do sujeito.”

“Eusei”, respondi.

“Porquê?”, perguntou ele.

“Eu não queria feri-lo, só queria fazê-lo parar”, expliquei.

“Senhora, ele *queria* feri-la”, o oficial retrucou.

Sem demora, a segunda cena começou. Eu estava num quintal de fundos.

Um cercado de madeira uns dois metros de altura envolvia a área gramada em três dos lados, a estábuas tão juntas que a visão atrás delas ficava obstruída. Um leito de terra não plantado demarcado com grandes pedras abraçava a cerca.

Dois homens estavam parados no meio do quintal, brigando por alguma

coisa que eu não conseguia ver. Estavam disputando o controle do objeto, oculto pelas suas mãos calosas. Hesitei.

“Você pode falar com o vídeo”, o policial gritou para mim. “Ele é interativo.”

Informação nova, bom saber.

“O que está acontecendo aqui?”, eu disse nomeuto mais autoritário.

Os homens pararam e olharam para mim. “Quem é ela?”, um deles perguntou ao outro.

Como sabiam que eu era mulher?, estranhei. Será que podiam realmente me ver? A simulação parecia cada vez mais real.

Ohomemdadireita,corpulento,comumabarbacerradaeunsbonsquinze

centímetros mais alto do que eu, soltou o outro, magricela e sem barba. “Eu

cuidodela”,disseele.

Eleseabaixou,pegouumapedraenormeeavançounaminhadireção.Eu memantivefirmenolugar.Eleergueuapedraeabaixouparaondedeveriaestar aminhacabeça.Ovídeoparou.

“Porquevocênãoatirou?”,perguntouooficial.

“Elenãoestavaarmado”,respondi,semgraça.

“Umapedradessetamanhonamãodeumhomemgrandecomoeleéuma arma”, disse o sargento. “Ele acabou de matá-la. E não de um jeito muito

bonito.”

Fantástico.

Teveiníciooterceirovídeo.Destavezeuestavadirigindoumcarro.Uma estranha sensação de desconforto tomou conta de mim – na vida real eu não

dirijo. Quando estacionei diante da minha casa, uma mulher de meia-idade,

gorducha,loira,vestindoumfelpudoroupãocor-de-rosa,correuparaajanelado

carro,afaceretorcidadepreocupação.

“Alguém estava rondando a sua casa”, disse ela. “Acho que estão lá dentro.”

Salteicorrendodocarro.

“Seufilhonãoestálá?”,elaperguntou.

Comosefosseumapista,umavozinhaveiodedentrodacasa:“Mãe!”

Passei pela porta de entrada, braços erguidos, e vi o homem segurando o

saco fugindo correndo. Sem hesitar, atirei nas costas dele, matando-o.

“Então, quando alguém quer realmente matá-la, você ou não atira ou atira não pé”, repetiu o oficial, “mas se te cara, fugindo, desarmado, sem ameaçá-la, é *ele* que você mata?”

Acontece que fui a única na conferência que atirou neste último homem.

Quando mais tarde me pediram para me levantar e explicar por que havia

atirado, eu ainda não tinha uma boa resposta. Foi uma reação visceral: se você

machucar o meu filho, eu mato você. Eu não tinha qualquer prova de que meu

filho tivesse sido ferido, não tinha realmente nenhuma boa justificativa para o

homicídio, mas eu fiz. Atirei.

Passei muitas noites angustiantes depois disso tentando entender por que

havia puxado o gatilho. Tudo acontecera tão depressa, meus pensamentos mal

tiveram tempo de me acompanhar. Minhas reações foram automáticas e

pareceram quase involuntárias. Mas foram minhas, e eu teria tido de assumir a

responsabilidade por elas se aquilo tivesse acontecido na vida real em vez de

numa simulação. Então, o que foi quem moldou a minha decisão reflexa de atirar?

Mesmo no curto tempo de cada simulação, eu coletara uma profusão de fatos objetivos. Notara o gênero, a altura e os traços faciais dos meus

companheiros, bem como o que estavam vestindo e carregando. Não havia feito

suposições sobre o seu caráter ou moralidade. Eu tinha absorvido o ambiente,

tanto o quadro geral como os pequenos detalhes. Embora não pudesse cheirar o

vídeo, usei meus outros sentidos para absorver texturas e sons. Acionei meus

próprios filtros perceptuais, reconhecendo que estava o volante de um carro me

deixou desconfortável. Mesmo as minhas experiências passadas entraram em

jogo: não ter tido nenhum encontro pessoal com uma pedra ou uma faca

significava que eu implicitamente não as via como armas fatais.

Muito rapidamente eu coletara uma porção de dados, e os separei por

objetividade ou subjetividade, fato ou premissa, mas o que foi que me fez agir

segundo apenas uma parte da informação, e não toda ela? O que fez com que

certos itens viessem para o primeiro plano e influenciassem a minha tomada de decisão? A maneira como priorizei a informação.

O motivo de eu não ter tirado nos dois primeiros agressores a arma tirado

no último, um homem desarmado, começa a acabar o meu filho. Ele é a minha

prioridade número um. Como sem dúvida acontece com a maioria dos pais, eu

valorizo a segurança do meu filho mais do que a minha própria vida.

É de extrema importância saber de que maneira nós priorizamos a

informação, porque o que rotulamos na mente como mais importante é aquilo

segundo o qual iremos agir. Até agora, tudo que vimos diz respeito a

avaliar informação e analisar o que foi coletado.

A maneira como priorizamos essa informação, porém, seja conscientemente ou não, afetar a deformada a nossas ações.

Tão logo dispomos de múltiplos dados, temos uma escolha: segundo qual

deles agiremos?

Nossas ações resultantes nem sempre são tão extremas e físicas

quanto decidiram tirar num estranho. Poderíamos ter tomado decisões em relação

a algo menos ameaçador para a nossa vida, mas ainda assim importantes, tais

como determinar a que peças de informação vamos dedicar recursos para buscar e em que ordem.

Não podemos acompanhar, perseguir ou investigar cada peça de informação

que descobrimos, pelo menos não todas ao mesmo tempo. Ao examinar os

limites cognitivos do cérebro humano e o mito das múltiplas tarefas, aprendemos que um ser humano ou um ícone não pode fazer múltiplas coisas ao mesmo tempo. Andar e falar, sim. Ler um livro sobre conexões neurais e ao mesmo tempo entrevistar

um professor universitário e seu boneco orangotango? Não. Se não decidimos

conscientemente que tarefa realizar primeiro, nosso cérebro escolhe por nós com base nas nossas percepções e tendências embutidas. E isto não é bom, como

podemos ver pela experiência da dra. Anna Pou.

Quando o furacão Katrina assolou os Estados Unidos em agosto de 2005, a

dra. Pou, uma respeitada cirurgiã, estava trabalhando no Memorial Medical

Center em Nova Orleans. Ofereceu-

se com o voluntário para permanecer ali dentro

seu turno para cuidar dos pacientes e não deixou o hospital por quatro dias,

enquanto as condições dentro da instituição iam se deteriorando. Carregou suprimentos, auxiliou nas refeições de comida e cumpriu turnos de duas horas

movendo manualmente respiradores para manter pacientes vivos. Todas as suas

boas ações, porém, foram ofuscadas pelas decisões que tomou ao definir suas

prioridades.

Quando as enchentes cercaram o hospital, ele ficou sem eletricidade, os

sistemas de saneamento pararam de funcionar, a comida acabou e a temperatura

do prédio chegou a mais de 43 graus. À noite, o hospital ficava imerso na

escuridão e era assustador.

“Começamos a ouvir histórias sobre assassinatos, sobre gangues estuprando mulheres e crianças”, [1](#) Pou disse à Associated Press. “As mulheres que tinham seus filhos ali estavam realmente apavoradas.”

Os responsáveis tiveram de tomar decisões difíceis sobre como cuidar e

depois evacuar as mais de 2 mil pessoas que estavam lá dentro. Adra. Pou era

um deles. Priorizou quem necessitava ser transferido e em que ordem, e quem

podia ser deixado ali, com base nas condições médicas que observou. Pelos seus esforços, foi posteriormente chamada de heroína e assassina. Embora ela tivesse ficado no hospital, com grande risco próprio, e durante cinco dias tivesse

comandadourumpequenoquadrodefuncionáriosdasaúdeparasalvareevacuar
pacientes,umanodepois,quandoestacionavaocarroemfrenteàsuacasaapós
umacirurgiadetrezehoras,adra.Poufoidetidaeelgemadaaindatrajandoseu
jaleco, e acusada de assassinato em segundo grau pelas mortes de
alguns dos

pacientes mais idosos, todos com ordens de “não ressuscitar”. Ela
resolvera sedá-lospara“ajudá-losatravessarsuador”,
2esubsequentementeeleshaviam
morrido.Ocasoacabousendoarquivado3quandoumjúrideinstruçãorecusou-
seaindiciaradra.Pou,masnãoantesdeasacusaçãosteremprovocadoenormes
estragosnasuavidapessoaleprofissional.

Acontecimentos catastróficos e emergências podem expor
rapidamente, e

sem nenhum aviso ou remorso, quaisquer falhas subjacentes de uma
fundação

para você, seu negócio, sua família e às vezes para o mundo inteiro.
Após

acidentes mortais4 em 2013,5 a Metropolitan Transportation
Authority de Nova York publicou um relatório revelando que a estrada
de ferro Metro-North priorizava a pontualidade acima da segurança do
público. Os usuários ficaram

compreensivelmenteindignados.Nomesmoano,oDepartamentodeSegurança
e Saúde Ocupacional do Arizona anunciou que dezenove bombeiros
havam

perdido a vida no incêndio de Yarnell Hill no verão anterior porque o
Departamento Florestal priorizara a proteção à propriedade sobre a
segurança

dostrabalhadores,umarevelaçãoquedeixouasfamíliasdasvítimasarrasadas.

Erros de má priorização podem nos perseguir. Embora mais adiante
tenha

setornadochefedeumaempresafabricantedecarregadoressemfiodebateria,

qualquer sucesso futuro que Thorsten Heins venha a ter será sempre

acompanhado pelo estigma de sua grande asneira como ex-CEO da BlackBerry.

ACNN reporta que ele foi destituído pelo seu “único, crucial e super abrangente

equívoco: não priorizou os clientes essenciais da BlackBerry, focados em

negócios”. 6 Em vez disso, tentou imitar o sucesso de consumo de massa da

Apple do Android, uma decisão que levou a um desastre prejuízo de 1 bilhão de dólares em estoques não comercializados. Da mesma forma, a reputação das

Filhas da República do Texas, o patriótico grupo de mulheres que tem

administrado o venerado sítio histórico de Alamo desde 1905, levou um golpe

quando o gabinete do procurador-geral do estado revelou – *eo New York Times*

noticiou –

que a organização tinha falhado em priorizar a preservação do próprio

sítio ao qual se dedicava. Enquanto US\$ 10 milhões 7 eram alocados para expandir a biblioteca de Alamo, apenas US\$ 350 eram reservados anualmente

para projetos relacionados com preservação, e por isso o telhado do local ficou

vazando durante catorze anos. Como resultado,

8 o governador eo Departamento

de Terras Públicas do Texas puseram fim ao reinado de 110 anos das Filhas como encarregadas de cuidar da propriedade.

Em razão da minha própria experiência com uma Glock, nunca mais

julgaré ninguém por decisões de vida ou morte, mas não posso controlar seerei

julgada. A dra. Pou também foi chamada a prestar contas das suas decisões

meses depois, e foi julgada por elas fora do contexto em que as tomou. Todos

nóscorremosmesmoriscocomdemasiadafrequência.Tudo,desdeadministrar

relacionamentos até orçar finanças, pode sair rapidamente – ou ser obrigado a

sair – de controle. Ter uma compreensão clara das nossas prioridades antecipadamente pode ajudar a aliviar grande parte dos danos.

Uma priorização consciente, planejada, é fundamental não só para as profissões médicas ou relacionadas com a lei. Ser capaz de graduar a informação, da mais importante para a menos importante, é essencial para

negócios, educação, criação de filhos, entrevistas de emprego e até mesmo

exames vestibulares. A priorização nos permite ser mais focados, mais eficientes e mais decididos.

Muita gente não tem consciência de quais são suas técnicas de priorização pessoal; é o caso da maioria dos profissionais que eu treino. Durante um

programa que lecionei, que incluía operadores do serviço telefônico de emergência, o 911, fiz todos os participantes formarem duplas. Uma pessoa

olhava uma tela na frente da sala e a outra ficava de costas para a tela e fazia

anotações. Eu mostrava uma foto e dava aos observadores um minuto para

descrever ao parceiro o que viam; o parceiro era instruído a fazer um desenho

com base na informação dada pelo observador. A quem está a foto:



Joel Sternfeld, *McLean, Virgínia, dezembro de 1978*

Para descobrir a sua linha de base de priorização, observe-a por um minuto e anote o máximo de fatos objetivos que puder.

QUANDO DEI O PRAZO POR ACABADO, verificamos com que sucesso cada dupla

havia catalogado os fatos. Todo mundo falou das abóboras, alguns dizendo que estavam esmagadas no primeiro plano. Ouvi descrições magníficas sobre as

cores do outono e as árvores desfolhadas. Muitos anotaram corretamente o texto

da placa: MCLEAN FARM MARKET, SWEET CIDER [MERCADO DA FAZENDA MCLEAN,

CIDRADOCE]. Alguns chegaram a mencionar a maçã vermelha pintada na placa da direita.

Acredite ou não, alguns observadores negligenciaram completamente a

casa pegando fogo. E me garantiram que não tinham deixado de vê-la; simplesmente não tinham conseguido contar aos parceiros sobre ela porque,

como um deles explicou, “começamos nas abóboras e fomos seguindo a partir

do primeiro plano cada vez mais para trás, e aí você avisou que o tempo tinha acabado”.

Deixe-me repetir: este grupo incluía *operadores do serviço de emergência*.

Não estou tentando discriminá-los, eles foram participantes sincríveis, mas acho

que isto indica a enormidade do desafio – e possivelmente do perigo – que

corremos quando nos falta um plano de priorização. Todos nós devemos ter um.

É da frente para o fundo simplesmente não é um plano bom. É um modo de listar informação, mas apenas listar informação não é bom o bastante. No trabalho ou em casa, não podemos simplesmente ir despejando tudo em cima de outra pessoa ou um relatório sem que haja uma ordem particular. Não podemos presumir que o outro tenha o tempo ou o desejo ou a aptidão de analisar montanhas de dados de diversas fontes. Precisamos conferir alguma ordem à informação ou outra

pessoa o fará, talvez incorretamente. Precisamos assegurar que a informação

importante não fique perdida ou enterrada pelo resto das coisas.

Para isto, precisamos de um sistema para priorizar informação. Há dezenas de métodos, alguns com alcunhas misteriosas: alto/médio/baixo,

MoSCoW, topos e bases, gráficos Pareto, Kano, matrizes, diagramas de

dispersão e

timeboxing. No mundo médico, eles usam o sistema de triagem para

descobrir e cuidar primeiro dos mais debilitados. Nas forças armadas, é usada a

triagem reversa – empregada pela dra. Pou no seu hospital – para evacuar

primeiros os que têm mais chance de viver. Seis Sigma consiste numa matriz de

priorização de projetos. A integração SAP de produtos utiliza mapeamento de

valor. E enquanto o Pentágono emprega a matriz Carver, a Associação Nacional

de Funcionários de Saúde de Condado e Município simplesmente utiliza fichas

de pôquer coloridas jogadas dentro de caixas de sapatos durante as reuniões. Não

importa quem método você escolhe para estabelecer suas prioridades; o importante

é que você *faça* a priorização, certificando-se de colocar as coisas mais importantes na frente.

Para lembrarem a si mesmos de começar uma história com a peça de informação mais importante, os jornalistas dizem: “Não entre na manchete.”

Para estabelecer as prioridades, devemos primeiramente filtrar todos os

dados disponíveis e trazer para o topo os fatos mais importantes. Não podemos

fazer isso com sucesso a menos que tenhamos primeiro coletado tudo que seja

passível ser coletado, mas, uma vez feito isso, precisamos ir desbastando o material.

Por exemplo, digamos que você tenha acabado de visitar um lar para fazer

uma checagem de bem-estar social. Você coletou todos os fatos possíveis, da

felpada do tapete até o conteúdo do revisteiro. No entanto, você não precisa passar

cada pequeno fragmento de informação para o relatório escrito formal. Não

precisa incluir que as cortinas das salas eram azuis, mas, se elas estiverem buracos de balas, você precisa anotar, e precisa anotar em primeiro lugar.

O Departamento de Polícia de Baltimore faz um grande trabalho nesse aspecto em seu treinamento de investigação de violência sexual. Ao mesmo

tempo que seu manual de diretrizes para “entrevistar a vítima” ⁹ é detalhado e meticuloso, especificando o lugar onde a vítima deve ser entrevistada, como o relatório deve ser redigido e se devem ser realizadas verificações de históricos, o

texto começa com uma única frase: “Ao entrevistar a vítima, os detetives devem dar prioridade às necessidades e conforto da vítima.” Colocar esta diretriz em

primeiro lugar, de forma clara e concisa, ressalta o quanto esta parte do processo é importante. E, de fato, é, pois, segundo o capitão John Darby, da Unidade de Vítimas Especiais do Departamento de Polícia da Filadélfia, quanto melhor a vítima é tratada, mais provável é que o caso termine com justiça para o

perpetrador.

Assim como a observação, a percepção e a perspectiva, as prioridades diferem para cada um de nós e para cada cenário. Diferentes sistemas de

priorização vão funcionar melhor para diferentes pessoas. Aquele que tenho

considerado ¹¹ o mais útil para a maior gama de pessoas que participam de meus cursos é a abordagem tripla esboçada no manual de treinamento da CIA, *The Psychology of Intelligence Analysis* [A psicologia da análise de inteligência], de

Richard J. Heuer. Para ajudar a organizar dados e descobrir os elementos mais

importantes de qual quer situação, você faz três perguntas: O que eu sei? O que eu não sei? Se eu pudesse obter mais informação, o que eu deveria saber?

O que eu sei?

Para responder a esta pergunta, usaremos a habilidade de avaliação que aperfeiçoamos nos capítulos anteriores. Vamos começar do zero e simplesmente observar, depois trabalhar na determinação de quem, o quê, quando e onde.

Prestaremos atenção aos nossos filtros perceptuais e nos certificaremos de estar tirando apenas conclusões objetivas. Aí mudaremos nossa perspectiva física e

mental, reorientando-nos para ver melhor tanto os pequenos detalhes quanto o

quadro geral. Uma vez terminado esse processo, analisaremos todos os dados e decidiremos o que é mais importante.

Vamos praticar [12](#) com a pintura a seguir, intitulada *Tempo transfixado*, de René Magritte, atualmente na coleção do Instituto de Arte de Chicago. Use todas as técnicas de observação e percepção que aprendemos até aqui e liste todos os

fatos que conseguir descobrir. Você pode anotá-los ou apenas catalogá-los

mentalmente; só quero que você articule o que notar. E quero que você tenha

consciência do que está notando, portanto não continue a leitura até ter

realmente feito um registro metódico.



René Magritte, *Tempo transfixado*, 1938

Agora confira tudo que você viu:

um trem saindo de uma lareira; mais especificamente, uma locomotiva a vapor preta e cinza movendo-se para fora de uma lareira e suspensa a quase um metro do chão

fumaça ou vapor saindo da chaminé dianteira da locomotiva

uma lareira com uma moldura branca-acinzentada com uma cornija

um relógio preto de face branca redonda com numerais romanos sobre a

cornija

doiscandelabros marrons de aparência metálica de andoorelógio
um grande espelho com moldura dourada, pousados sobre a parede
as tábuas do piso com textura de madeira; pontos extras se você contou
quinze

E quanto aos detalhes menores? Você notou algum dos seguintes?
que a locomotiva tem dez rodas, das quais só podemos ver seis
a listra vermelha na lateral do trem e para-choque vermelho na frente
os lambris marrom-claros nas paredes ao lado da parede
que a hora no relógio parece ser 12h42
asombra do trem na parede apontando para sudoeste
que somente o candelabro da esquerda está refletido no espelho
que o vapor sai do trem sob o pêlo da chaminé em vez de se espalhar pela
sala

Agora vamos ordenar os fatos de ambas as seções numerando-os na tabela

da p.175, do mais importante para o menos importante. Como o nível de

importância muda para cada situação e para cada pessoa que faz a avaliação, vou
lhes dar alguns parâmetros:

1. Digamos que você foi chamado a entrar num apartamento, como o de Linda Stein, para investigar um assassinato. Na coluna 1, num recadafato segundo aquilo que poderia ser o mais importante.
2. Imagine que essa é a casa de uma pessoa desaparecida, tal como Annie Le. Como a ordem de importância mudaria? Na coluna 2, num recadafato segundo o que você acredita que agora seja mais importante.

3. Agora é a sua vez de desenhar o debilhonário e a cena de um grande assalto de obras de arte. Na coluna 3, numere os fatos em ordem de importância.
4. Vamos mudar de marcha. Imagine que você é um designer de interiores chamado para reformar e renovar completamente esse espaço. Use a coluna 4 para numerar os fatos segundo o que poderia ser o mais importante.
5. Finalmente, se você fosse contratado por uma sociedade de história para renovar e preservar esta sala, qual seria a ordem de importância do que você viu? Preencha a coluna 5.

Podemos ver como a priorização muda dependendo das circunstâncias. Para uma investigação de assassinato, os itens mais importantes seriam os candelabros como armas em potencial. Para a busca por uma pessoa desaparecida, seria a hora marcada pelo relógio. Para um assalto de obras de arte, seria o trem deixado para trás. Mesmo quando a ordem de importância

permanece igual – tanto um designer de interiores quanto um preservacionista

histórico estariam mais preocupados com o piso de madeira, os lambris e o

entorno da lareira –, os motivos para essas prioridades são diferentes: um

designer está olhando pelo ângulo da demolição, enquanto o preservacionista

enxerga as mesmas coisas como o olhar de renovação. Em última análise, não há

uma resposta correta única, contanto que estejamos priorizando o que sabemos

com um propósito específico em mente.

Dito isto, ainda precisamos catalogar e listar os fatos que podem não ser

relevantes para o propósito em vista. Podemos não ter ideia de que um trem está
fazendo uma lareira, mas isto não quer dizer que possamos ignorá-lo.

1.

2. PESSOA

3.

4.

5.

INVESTIGAÇÃO

DESAPARECIDA

ASSALTO

DESIGNER

RENOVAÇÃO

DE

AOBRAS

DE

HISTÓRICA

ASSASSINATO

DE ARTE

INTERIORES

um trem saindo de uma

lareira, ou, mais

especificamente, uma

locomotiva a vapor preta e

cinza movendo-se

paraforadeumalareirae

suspensaaquasemeio

metrodochão

fumaçaouvaporsaindoda

chaminédianteirada

locomotiva

umalareiramosqueada

branco-acinzentadacom

umacornija

umrelógiopretodeface

brancaredondacom

numeraisromanossobrea

cornija

doiscandelabros marrons

deaparênciametálica

ladeandoorelógio

umgrandeespelhocom

molduradourada,pousado

sobrealareira

astábuasdopisocom

texturademadeira;pontos

extrassevocêcontou

quinze

alocomotivatemde

rodas,dasquaissó

podemosverseis

alistravermelhanalateral

dotremeopara-choque

vermelhona frente

oslambrismarrom-claros

nasparedesaoladoda

lareira

ahoranorelógioparece

ser12h42

asombradotremna

lareiraapontandopara

sudoeste

somenteocandelabroda

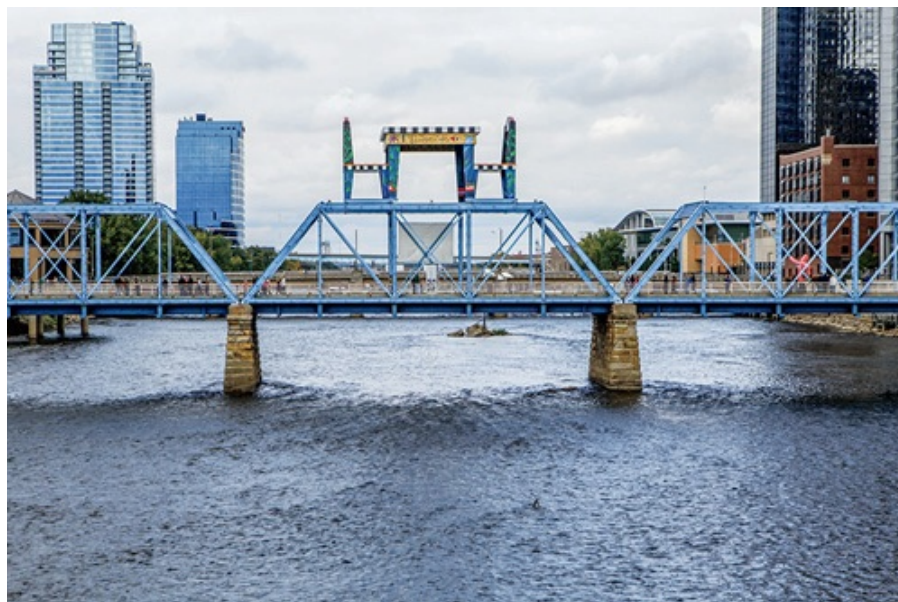
esquerdaestárefletidono

espelho

ovaporsaindodotrem

sobepelachaminéemvez

deseespalharpelasala



Sarah Grant, *The Furniture City Sets the Table for the World of*

Art

[A cidade da móvel põe a mesa para o mundo da arte], 2009

Durante um exercício de avaliação mostrei a fotografia acima – que é uma fotografia real, inalterada, de uma instalação de arte em Michigan – para uma

minhas turmas e pedi a um rapaz que a descrevesse. Ele fez um belo trabalho,

exceto que deixou de mencionar a mesa e as cadeiras em cima da ponte. Ele as

deixou de fora não porque não as tivesse visto, mas porque “não sabia o que

achar delas”. Ele não é um rapazão válido para omitir um fato. Não importa que

ele não entenda; outro passo pode entender. Ignorar o desconhecido pode ser perigoso.

Quando o e-mail havia começado a se tornar popular em meados dos anos

1990, muitas companhias não sabiam como lidar com o súbito novo influxo de

mensagens dos clientes. Uma conhecida corporação –
um grande destino público

de entretenimento para famílias felizes – simplesmente o ignorou.
Durante

meses. Os executivos diziam ao departamento de comunicação com os clientes

para não se preocupar com o e-mail e nem responder as mensagens,
porque

acreditavam que as pessoas estavam simplesmente jogando
comentários “no

espaço”¹³ e não esperavam retorno. Duas coisas os fizeram mudar
rapidamente de opinião. O *New York Times* publicou um artigo de
primeira página sobre como empresas da Fortune 500 estavam
estragando suas políticas de e-mail; a

companhia em questão não foi mencionada, mas a administração
percebeu que facilmente poderia ter sido. E um funcionário
especialista em tecnologia que estava trabalhando no primeiro website
da empresa descobriu que ameaças de

bomba estavam sendo mandadas via e-mail. Imediatamente, a
companhia

montou uma equipe para descobrir como administrar efetivamente
essa nova

realidade da comunicação moderna. Tiveram sorte de que o fato de
ignorar o

desconhecido não tenha literalmente estourado nas suas caras.

Assim, catalogamos e ainda priorizamos o que vemos mesmo se não

sabemos o que estamos olhando. Agora, vamos dar uma olhada no que
fazer

com coisas que não vemos.

O que eu não sei?

Responder a esta pergunta requer habilidades muito semelhantes às que usamos
para responder à pergunta anterior, mas, em vez de procurar o que

está lá,

procuramos o que não está. Em muitas circunstâncias, o que não está presente é tão importante quanto o que está. Este conceito chama-se “negativa pertinente”¹⁴

em medicina emergencial, e é definido como “a ausência de um sinal ou sintoma que ajude a substanciar ou identificar a condição do paciente”. Por exemplo, um médico com um paciente queixando-se de falta de fôlego poderia auscultá-lo em

busca de um som crepitante em seus pulmões. Se o som não é encontrado, isto pode ajudar a eliminar a pneumonia. O som crepitante é uma negativa pertinente: em geral está presente, mas nestes casos não está.

Sabendo que sir Arthur Conan Doyle estudou medicina sob a tutela do notoriamente observador dr. Joseph Bell, não deveria surpreender que sua mais famosa criação ficcional fosse excepcionalmente adepta de usar a negativa

pertinente. Podemos ver esta habilidade em um diálogo entre Sherlock Holmes e o inspetor Gregory da Scotland Yard quando investigam um assassinato no conto “Silver Blaze”. O inspetor Gregory inicia o referido diálogo abaixo, e Holmes

responde:

“Há algum outro detalhe para o qual gostaria de chamarminha atenção?”

“O curioso incidente do cachorro durante a noite.”

“O cachorro não fez nada durante a noite.”

“Esse foi o incidente curioso.” ¹⁵

Ofato de o cão deixar de latir foi a pista que solucionou o caso e identificou o assassino como alguém que a vítima (o cão da vítima) conhecia.

Dentro e além do mundo da medicina, a ausência de um objeto, fato ou

comportamento pode ajudar a identificar ou substanciar uma situação. Quando

estamos observando o que vemos, devemos também anotar a informação

importante que *não* vemos, sobretudo se esperarmos que ela esteja lá.

Olhe novamente o quadro de Magritte e faça um alistado que está faltando.

Você notou o seguinte?

não há velas nos candelabros

não há trilhos sob o trem

não há fogueira

Identificar a negativa pertinente ajuda a dar mais especificidade às nossas

observações. Articulando o que está conspicuamente ausente, damos uma

descrição mais precisa do que percebemos. Quando declaramos propositalmente

uma negativa pertinente, somos mais acurados. Não basta dizer que há candelabros

sobre a cornija. Se só dissermos “candelabros”, pelo menos metade dos nossos

ouvintes presumirá que há velas neles. Temos de especificar que não há velas

para eliminar suposições.

A maioria das minhas turmas nota a ausência das velas, quer declarem ou

não, mas quase todo mundo se esquece de mencionar que não há fogueira.

Se você pedir a alguém para desenhar uma lareira, há uma grande chance de que coloque nela alguns tocos de lenha e fogo. É para isso que lareiras são

feitas.

Então, a ausência de fogo é uma informação importante.

A negativa pertinente pode levar à grande sacada, à solução enganosa ou a uma pista que de outra forma poderíamos nunca ter obtido. Na verdade, ela é tão poderosa que simplesmente ouvirla delatou um vídeo online de três minutos no meu website ajudou a solucionar um homicídio.

O investigador Gerald Wright, do Gabinete do Procurador Distrital da Carolina do Norte, foi chamado para investigar um acidente fatal envolvendo um barco. O relatório preenchido pelas testemunhas a bordo alegava que o barco

havia virado inesperadamente na água, fazendo com que um dos ocupantes fosse ejetado e morresse. Todos os policiais presentes à cena sabiam que alguma coisa na situação não batia, mas não exatamente o quê. Quando Wright chegou para

examinar a embarcação, descobriu no convés da proa um saco com uma coleção de documentos: certificados de propriedade, manuais de eletrônica, informação

de seguros. Nada em relação a eles parecia fora do comum até que Wright

recordou-se da minha aula sobre negativa pertinente. O que estava faltando no

acidente do barco que devia estar ali? Água. Ele percebeu que se os fatos

tivessem acontecido como as testemunhas alegavam, os documentos no barco

deveriam estar molhados, não estavam.

Suas observações levaram a uma investigação completa, incluindo um material forense do sistema de navegação do barco, o que, em última análise,

provocou que ele não tinha virado. Em vez disso, ele se inclinou para um dos lados

e ejetou o passageiro, que foi atingido pela hélice enquanto o barco era

manobrado em círculos ao redor da vítima. O “acidente” foi reclassificado

corretamente como homicídio.

Trabalho com programas de aconselhamento a residentes em campi universitários, e um dos maiores problemas são os “pais de velcro”, que parecem não conseguir se desgrudar de seus filhos. Esses pais podem consumir uma

quantidade incomum de tempo dos conselheiros com telefonemas ansiosos:

“Não ouço nada do meu filho há 24 horas. Ele está bem?” O conselheiro pode ir

olhar no quarto, mas não é função dele servir de governanta ou porteiro; se o

estudante não estiver lá, geralmente o conselheiro não tem ideia de onde ele está.

As faculdades são grandes, e os alunos exploram a sua recém-adquirida

liberdade; muitas vezes não ficam prestando contas aos pais.

Um conselheiro não pode simplesmente dizer aos pais que o filho não está

lá; isto não irá acalmá-los nem fazer com que eles parem de exigir prestações de

contas dos filhos. Em vez disso, eu lhes ensino a empregar a busca de negativa

pertinente que os investigadores usam quando tentam determinar se uma pessoa

desaparecida é vítima de um sequestro ou fugitiva. Além da pessoa, eles

procuram o que mais está faltando. Onde estão o celular, o laptop, a carteira, as chaves do estudante? Se estas coisas tiverem sumido, provavelmente a pessoa

optou por sair e não corre perigo. Conselheiros podem usar a negativa pertinente

ao avaliar o quadro geral do que poderia ter acontecido: o estudante é um

solitárioquenãodásatisfaçõesaosoutroscomfrequênciaouaausênciadeuma
conexãocompaíseamigosestácompletamenteforadoseucarátereportantoé
umsinalrealdeperigo?

O pessoal da área de medicina também pode dizer muita coisa a partir do

queestáfaltando;aausênciadeparenteseamigosnohospitaldizmuitosobre a
vidadeumpacienteeseusistemadeapoio.Professorespodemnotaromesmo
no nível de envolvimento dos pais na turma da criança, ou na falta
desse

interesse.

Catalogar ativamente o que está faltando também pode ajudar a focar no

que precisamos. A consultora organizacional Terry Prince recomenda
olhar o

quem,oquê,oondeeoquandoapartirda“perspectivadaquiloque falta”¹⁶
ao planejar um projeto. “De quem *não* precisamos? O que *não*
devemos incluir?

Aonde *não* vamos?Quando *não* estaremosfazendoisso?”

Uma adolescente em Michigan usava a negativa pertinente para
ajudar os

menosafortunadosnasuacidade.EnquantoandavapelocentrodeDetroitpara

uma marcha no Dia de Martin Luther King Jr., Hunter Maclean notou
algo

faltandoemseuscompanheiros.Emboraatemperaturanaquelamanhãdejaneiro

estivessebemabaixo dezero,a maioriadaspessoas
quemarchavam,inclusive

muitas crianças, não usavam chapéu nem luvas. Determinada a

reparar o

problema, Hunter começou uma coleta em seu colégio. Sua instituição de

caridade, [17a Warm Detroit](#), desde então expandiu-se para cinco outras escolas e distribuiu mais de 2 mil chapéus e pares de luvas para os abrigos de sem-teto e mulheres da região.

Reconhecero que não sabemos o que é tão importante quanto identificar o

que sabemos. Isto não inclui somente a negativa pertinente ou o que está

faltando, mas também a informação subjetiva, pouco clara ou baseada em

premissas que foi reunida. Não podemos agir como se essas coisas não existissem. Admitir sua existência e classificá-las corretamente pode conduzir

a os dados adicionais necessários para transformar um “incerto” em “definido”.

Muita gente deixa de fora o que não sabe por julgare equivocadamente que isto demonstra ignorância ou falta de trabalho. Perguntar “O que não sabemos?” não é o mesmo que dizer “Eu não sei”. Na verdade, o que você está dizendo é:

“Ninguém aqui, neste momento, sabe; e fui suficientemente observador para

notar este fato importante e revelá-lo para que outros me ajudem a encontrar a

resposta.” Se reformularmos a nossa atitude em relação a isso, outros nos

seguirão.

Nosso chefe ou gerente de projeto ou parceiro quer saber se algo não está

caminhando na direção prevista, se algo não está funcionando e o que está

faltando. Quanto mais cedo descobrimos algum problema, mais rapidamente ele

pode ser reparado. Informar aos outros aquilo que está faltando não deve ser

encarado por nós ou por nossos superiores como uma deficiência, mas como

uma oportunidade de investigar e colaborar mais.

Administradores devem remover qualquer estigma para permitir que seus

empregados se sintam à vontade chamando a atenção para o desconhecido. Uma cultura corporativa que não apoie observações e relatos honestos e objetivos

devido a expectativas dos executivos levará os empregados a preencher as

lacunas, o que não é bom para ninguém. Por exemplo, no [capítulo 4](#), quando estudamos o risco das suposições, analisamos os achados do relatório da Comissão de Inteligência sobre o Iraque a respeito dos acontecimentos que

conduziram à guerra naquele país. O relatório concluía: “Talvez o mais

perturbador seja termos encontrado uma Comunidade [de serviços] de Inteligência na qual os analistas tinham dificuldade ... em identificar sem

ambiguidade para os formuladores de políticas o que eles *não precisam saber*.

Com exagerada frequência, analistas simplesmente aceitam essas lacunas; pouco fazem para ajudar os receptores da informação a identificar novas oportunidades, e nem sempre contam aos responsáveis pelas decisões o quanto o seu conhecimento é realmente limitado ... Analistas precisam estar dispostos a

admitir o que não sabem para focalizar futuros esforços de coleta de informação.

E, por suavez, os formuladores de políticas devem estar preparados para aceitar

incertezas e qualificações em julgamentos da inteligência e não esperar maior

precisão do que os dados avaliados permitem.” 18

Imagine que a sua organização enfrentasse o mesmo escrutínio interno sofrido pela comunidade de inteligência. Como ela avaliaria a disposição dos funcionários de admitir que não sabem a disposição dos gestores de aceitar

essa informação? Ao analisar dados, a chave é a colaboração. Todo mundo

precisa saber o que sabem tanto quanto o que não sabemos.

O que eu preciso saber?

A pergunta definitiva a ser feita em qualquer circunstância é: se eu pudesse obter mais informações sobre esta cena ou situação, o que especificamente eu gostaria de saber?

Fazer esta pergunta pode nos ajudar a priorizar um potencial trabalho

de acompanhamento, mostrando-nos a que dedicar o nosso tempo e os nossos

recursos. É claro que a nossa necessidade de informação adicional vai variar, e depender da nossa experiência pessoal, tarefa e motivo de exame; uma gentenda lei buscará inconsistências diferentes das procuradas por um potencial empregador.

Vamos praticar como *Automat* de Edward Hopper, [nap.80](#). No [capítulo 4](#)

nós o avaliamos detalhadamente, e, no fim das contas, havia muitas coisas que

não sabíamos.

Não sabíamos o seguinte:

a identidade da mulher de casa verde

suaidade

ondeelamora

ondeelatrabalha

porqueelaestánoAutomat

oqueestábebendo

oqueelajácomeuoubebeu,seéquefezisso

seuestadodeespíritoesuapersonalidadedemodogeral

suarazãoparaestarforadecasasozinha

seuestadocivil

onomedoAutomat

ondeestálocalizado

quehorassão

ondeestáaoutraluvadamulher

porqueaoutraluva não aparece

Dê uma olhada nessa lista do ponto de vista do seu trabalho ou das suas

responsabilidades cotidianas básicas. Agora, utilizando números, estabeleça a

prioridadedasrespostasqueseriammaisimportantesparavocê–
querespostas

poderiam levar a outras respostas. Agora você tem uma lista
personalizada de

prioridades mostrando explicitamente em que coisas precisa trabalhar
para

descobrirprimeiro.

Juntandotudo

Para verem a ção o método de priorização da três perguntas, vamos revisitara

minha surpreendente experiência de “atirar para matar” na sessão do Fats na

CarolinadoNorteevercomopriorizeiainformaçãonoterceirocenário,como homemsegurandoasacolaecorrendopelaminhaportaafora.Jávenhofazendo issohábastantetempo,eagoraéumasegundanaturezaparamim,maseisoque brotouautomaticamentenomeucérebro:

Oqueeusei?

Meufilhoestáemcasasozinho

Háumhomemestranhonaminhacasa

Essehomemestáfugindoàspressasecarregandoalgo

Oqueeunãosei?

Emquepartedacasameufilhoestá

Semeufilhoestáasalvooumachucado

Queméoestranho



Seoestranhoestáarmado

Oqueoestranhoestácarregandonosaco

Oqueeuprecisosaber?

Semeufilhoestábem

Neste exemplo, era a minha própria casa, meu filho estava gritando e eu

tinha uma arma carregada. Sem que eu sequer percebesse, minhas prioridades

guiaram minhas ações e resultaram na morte de um homem desarmado. O

resultadopoderiatersidoomesmoparaalguémcomprioridadesdiferentes,mas

sou grata ao fato de a experiência simulada ter me dado a chance de rever e

praticarpriorizaçõesforadeumincidentenavidareal.Saberquaissãoasnossas prioridadesdeantemãooulogoqueainformaçãoeapresenteajudaráatodosos envolvidos,antes,duranteeapósoincidente.

Agora vamos praticar a priorização usando o nosso método das três perguntasnaseguintefotografia:

O que sabemos? Como vimos nos capítulos sobre avaliação, começemos pelo quem. Há quatro mulheres brancas paradas de pé junto a um corrimão de madeira de acabamento grosseiro. Fácil, não é mesmo? Entretanto, não

queremostirarconclusõesapressadas,mesmoarespeitodecoisassimples.São mulheres?Sim,parecemser.Sãoquatro? Olhedenovo.Amenosqueumadelas

tenhaumbraçobiônico,háumaquintapessoaquenãopodemosvertotalmente com o braço no ombro direito da mulher mais à esquerda. Então há cinco

peessoas. Cada mulher que podemos ver está com a mão no rosto. Uma delas usa óculos. Todas elas estão usando vestidos de mangas compridas e trazem o cabelo puxado para trás em penteados semelhantes. A terceira mulher a partir da esquerda usa um relógio no pulso esquerdo.

Já tive participantes me dizendo que as mulheres pertencem a uma organização religiosa. Uma afirmou categoricamente que eram amish, já que

tinha crescido na Pensilvânia e sabia como era a aparência dos amish. Embora

puдesse ser um bom palpite, ainda assim era uma inferência. Com base somente nas nossas observações, não temos nenhuma prova de que sejam amish ou

religiosas. Poderiam ser atrizes reencenando cenas históricas.

Que outros fatos sabemos? Que tal o onde? Elas estão no exterior da casa.

Não podemos assumir que estejam num contexto rural ou em que tipo de

construção se encontram, pois não é possível ver. E o quando? Alguém medisse

que parece uma fotografia moderna, mesmo que as mulheres estejam trajando

vestidos antigos. Podemos ver que é de dia, mas só isso.

Vamos dar uma olhada na segunda pergunta de priorização: o que não sabemos? Não sabemos nada sobre a relação dessas mulheres entre si. Não

sabemos onde elas estão. Não sabemos quando a fotografia foi tirada; o que elas estão olhando; por que suas expressões registram emoção que poderia ser pesar, horror, descrença ou tristeza; e tampouco sabemos o que elas estão sentindo.

Por fim, o que queremos saber? Tudo, é claro, mas estabelecamos prioridades. Olhando de novo o que não sabemos, que fato especial responderia à maioria das nossas perguntas não respondidas? A pergunta única que nos daria a maior parte das respostas é: o que aconteceu?

E acontece que eu posso lhes dizer. Em abril de 2008, as autoridades do

Texas fizeram uma incursão no rancho Yearning for Zion, perto de Eldorado, um complexo de propriedade da Igreja Fundamentalista de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias, uma seita poligâmica comandada por Warren Jeffs. Mais de quatrocentas crianças foram tomadas em custódia. Esta foto mostra algumas das mães assistindo à cena que se desenrolava. Priorizando toda a informação que

não sabemos e reduzindo-a a “gostaríamos de saber o que aconteceu”, acabamos

de responder à maioria das outras perguntas: quem são as mulheres, qual é a

relação delas entre si, onde e por que isto aconteceu.

Enquanto outras pessoas poderiam ter buscado situações diferentes para

rastrear quem eram as mulheres ou onde isto ocorreu, ao estreitarmos o foco para aquilo que mais queríamos saber obtivemos a maioria das respostas no

menor tempo.

Urgente versus importante

Ao priorizar informação, esteja ciente da diferença entre urgente e importante.

Urgente diz respeito a algo que clama pela nossa atenção, mas geralmente só

oferece soluções de curto prazo. Coisas importantes agregam valor no longo

prazo. Enquanto às vezes tarefas urgentes¹⁹ são também importantes, mais frequentemente urgente obscurece importante.

O presidente Dwight D. Eisenhower era conhecido por priorizar seus deveres diários separando o urgente do importante; atualmente os especialistas

em gestão de tempo ainda recomendam a Matriz de Decisões Eisenhower. Brett

McKay e sua esposa, Kate McKay, autores da série de livros best-seller *Art of Manliness* [A arte da coragem], explicam por que ela é tão efetiva: “Tarefas urgentes nos colocam num modo *reativo*, marcado por uma atitude mental defensiva, negativa, apressada e estreitamente focada ... Quando focamos

atividades importantes, operamos em modo *responsivo*, que ajuda a nos

mantermos calmos, racionais e abertos a novas oportunidades.”

Quase todo mundo hoje opera com restrição de recursos – falta de tempo,

gente e dinheiro. O urgente não tem probabilidade de ir embora. Reconhecer

esse estresse pode ajudá-lo a atravessá-lo.

Vamos dar uma olhada outra vez na fotografia da plantação de abóbora na

p.169. A casa pegando fogo é decididamente um fato urgente, mas é o mais

importante? Usemos a técnica triplicada de priorização para descobrir.

O que sabemos? Há uma casa amarela de dois andares pegando fogo e sendo atendida por um caminhão de bombeiros com uma escada telescópica

atrás de uma plantação de abóbora no Mercado da Fazenda McLean no outono.

O que não sabemos? Onde estão localizadas a casa e a plantação de

abóboras. Como o incêndio começou. Por que o freguês comprando abóboras

parecetãodespreocupadoemrelaçãoaofogaréunofundo.

Qual é a peça de informação mais importante que precisamos saber para

nosajudararesponderàmaioriadasperguntas?
Acasapegandofogoéurgente,

masomistériomaisimportantedizrespeitoaofreguêsindiferente.

Examinar mais detidamente o comprador pode nos ajudar a descobrir por

que ele está tão indiferente em relação ao incêndio nas proximidades.
Ele está

vestindoumgrossocasacoamarelo,oque,considerandoqueatemperaturapode
estar baixa no outono, não é tão surpreendente. Está usando também um

capaceteebotas:botasdeborrachacomainconfundívellistranoaltodocano.

Eleéumbombeiro.Analisemosestefatonovo.

Por que, entre todas as pessoas, um bombeiro haveria de estar pegando

abóboras diante de uma casa em chamas? Haveria a possibilidade de ele não

saber do incêndio? Em contextos rurais como este, o corpo de bombeiros não

inclui milhares de pessoas, como ocorre numa cidade grande, então é bem

possívelqueelesaibadoincêndio.Eaindaassimestáfazendocompras.Quando

équeumbombeironãoeestápreocupadocomumincêndio?
Quandosabequefoi

provocadodepropósitocomoexercíciodetreinamento.

O fotógrafo Joel Sternfeld deparou-se por acaso com esta cena quando

viajava pelo país na sua perua Volkswagen. O título da famosa fotografia, [20](#)

publicada na revista *Life*, revelava nada mais que um data local: *McLean*,

Virgínia, dezembro de 1978. Espectadores e críticos a interpretaram igualmente pelo que parecia ser: uma triste evidência de incompetência profissional, Nero embuscade abóbora senquanto Roma arde. Só mais tarde Sternfeld confirmou [21](#)

que a foto na verdade retratava um exercício controlado de treinamento e um

bombeiro fazendo uma pausa honesta. Se alguma pessoa, qualquer pessoa,

seguisse o fato mais importante – um bombeiro descansando –, a verdade poderia ter sido descoberta muito mais cedo.

O que as nossas prioridades dizem sobre nós

O que é importante para uma pessoa pode não ser importante para outra, mas

não se engane, a forma como você prioriza pode contar ao mundo – aos seus

chefes, colegas de trabalho, sócios, amigos, filhos – muita coisa a seu respeito.

Durante as festas de fim de ano, um fotógrafo em Erie, Pensilvânia, na esperança de conseguir uma foto emotiva, visitou o depósito de uma instituição de caridade onde crianças locais tinham permissão de pegar quaisquer três coisas que quisessem. A maioria escolhia brinquedos ou bonecas. Alguns escolhiam

novos pares de tênis. Mas a escolha de uma criança se destacou: ela escolheu

cereais matinais, papel higiênico e pasta de dentes. Sem dizer uma palavra, a

criança comunicou suas prioridades, e ao fazê-lo nos permitiu dar uma espiada

na sua vida pessoal. Ao contrário das outras, que faziam parte do programa de

cuidados no horário pós-escolar, esse menino era um sem-teto.

Antes de ser adquirida pela Delta, a Northwest Airline tinha a reputação de priorizar o conforto dos passageiros acima do custo do combustível. Entusiastas

da aviação [22](#) que acompanhavam os voos da Northwest registravam que a empresa contornava ao máximo as turbulências, enquanto aviões de outras companhias voavam diretamente através delas. As prioridades da Northwest

ajudavam os clientes a decidir se usariam ou não a companhia com base nas suas próprias prioridades: se um voo tranquilo era mais importante do que um voo

rápido.

Devemos ter consciência do que as nossas prioridades dizem aos outros.

Nosso chefe sabe até onde somos capazes de ir para conseguir um novo

negócio? Aqueles que amamos sabem que importam mais para nós do que a

nossa profissão? Nossa namorada sabe que é mais importante do que aquele

telefonema? Nossos filhos sabem que passar um tempo com eles é mais

importante que tudo? Quer estejamos ou não conscientes de como anunciamos

as nossas prioridades, nós as anunciamos.



Levei um grupo para ver o quadro *Dowager in Wheelchair* [Viúva numa cadeira de rodas], de Philip Evergood, no Smithsonian American Art Museum. É

um quadro muito grande – 90 × 120 cm –, e muito carregado, de uma mulher

idosas bem-vestidas sendo empurradas ao longo de uma movimentada rua de Nova

York por uma também bem-vestida mulher mais jovem. Elas passam por mães

com carrinhos de bebê, compradores carregando pacotes, pessoas levando cães

para passear. À esquerda são ladeadas por carros e um táxi, e à direita por um

pré-diodeapartamentos.

PhilipEvergood, *Dowagerinawheelchair*, 1952

Oquadroéumacacofoniadecoremovimento,eé pintadoapartirdeuma

perspectiva incomum. Flores brotam de jardineiras junto a janelas. As costas

nuasdeumamulherdesapatosvermelhosdesaltoaltopodemservistasatravés

dajanela.Aprópriamulhernacadeiraderodasestácobertadedetalhes.Elausa

um chapéu com padrão florido púrpura e laranja, com um véu de gaze sobre a face, gola púrpura, luvas compridas pretas que sobem bem acima de seus

cotovelostrêspulseirasnumdosbraços.Elacalçasapatosdesaltobaixocom

tira estilo Mary Jane. Há óculos sobre o seu colo. E seu vestido leve bege,

debruadocomrendaouarevelandoumaanáguaporbaixo,étransparente.

Há muitas coisas ocorrendo na figura. Como priorizá-las? Se a primeira

coisaquevocêdisserfor“mamilos”emvezde“mulhervelhanumacadeirade

rodas”,aspessoaspodemseperguntarporquê.Sejahonestoemrelaçãoàquilo

que vê, mas saiba que a ordem em que você apresenta a informação o reflete.

Dediquealgumtempoparaorganizarsuasobservaçõeseoquevocêacreditaser

essencial,esejacapazderespaldarseuraciocínioantesdetorná-lo público.

PRIORIZARINFORMAÇÃO,especialmentesenãoestamosacostumadosafazerisso

pode a princípio dar a sensação de que está nos atrasando, mas é um passo

central na organização e análise da informação. Felizmente, como em todas as

outrashabilidadesdescritasnestelivro,quantomaisestabelecermosprioridades

conscientemente, mais rápido e automático o processo se torna. E, no final,

pouparátempoeenergia,porqueajudaafocaraaçaõofuturanadireçãocerta.

A priorização nos auxilia a ordenar o que já coletamos. Basta pensar com

cuidado, especialmente em um contexto profissional, sobre o que acreditamos

ser importante antes de apresentar nossos achados. O passo seguinte: aprender

comoarticularefetivamenteoquedescobrimos.

PARTEIII

Articular

A diferença entre a palavra quase certa e a palavra certa é realmente importante – é a diferença entre um vagalume e um raio.

MARKTWAIN

8.Tornarconhecidoooseudesconhecido

Comoevitarcolapsosnacomunicação

EM2001,odesaparecimentodeChandraLevy,umaestagiáriadogovernode24 anos,deflagrouumfrenesinamídi aquandoainvestigação revelou que elavinha tendo um caso com o congressista casado Gary Condit. Na ausência de informações sobre o seu paradeiro, Levy virou assunto para a cultura popular,

inclusivepiadaemtalkshowsnoturnos.Levoumaisdeumanoparaseucorpo

serdescoberto1eioitanosparaseuassassinoserprocessado,mascomoamaior parte do caso está vinculada a uma suposta confissão na prisão, foi-lhe concedidounovojulgamento.

Foi uma situação triste, prolongada e infeliz para todos os envolvidos, mas

um aspecto se fixou em mim durante um longo tempo: que uma única palavra

pudesse ter feito de sandartoda a investigação.

Depois que Levy saiu de casa, seus amigos e família não tinham ideia de

para onde ela poderia ter ido. Ela literalmente desapareceu sem deixar vestígio,

deixando para trás celular, cartões de crédito e carteira de motorista. Levou mais

de um mês para que se recuperassem os últimos resultados de busca em seu

laptop, que indicaram um interesse no Rock Creek Park de Washington, DC, um

enclave de setecentos hectares, aproximadamente quatro vezes maior que o

Central Park de Nova York.

Em 25 de julho de 2001, 85 dias depois de ela ter desaparecido, dezenas de

políciais de Washington reuniram-se para um varredura extensa área natural.

Eles foram instruídos a vasculharem noventa metros de ambos os lados a partir de

cada uma das estradas que cortavam o parque. No fim do dia, encerraram a

busca sem terem encontrado nada.

Posteriormente, foi determinado que a ordem efetiva era explorar noventa

metros a partir de cada uma das *trilhas* do parque. Alguém na cadeia de

comando havia mudado uma ordem crucial. A premissa de que “estradas” e

“trilhas” eram a mesma coisa reduziu a área de busca. O corpo de Levy levou

maisedezmesesparaserdescoberto—asetentametrosdeumadastrilha do

parque. Uma única palavra mal comunicada provavelmente levou ao atraso na

descoberta, e então a maior parte da evidência forense que talvez pudesse levar à identificação do assassino já havia sumido.

Ver o que os outros não veem ou o que poderia mudar tudo é só meia batalha. Podemos ter aptidões prodigiosas de observação e análise, mas, se não formos comunicadores efetivos, isso não adiantará nada nem para nós nem para ninguém. Uma descoberta é inútil para a sociedade até ser comunicada a outros. Podemos passar o tempo todo no mundo coletando e analisando dados, mas, se não os articularmos corretamente, ninguém mais, inclusive nós mesmos, extrairá algum proveito disso. E, no entanto, todos os dias, no mundo inteiro, a falta de comunicação e má comunicação causam problemas que poderiam ser evitados, inclusive evidências perdidas, oportunidades perdidas, amores perdidos e até mesmo vidas perdidas.

Após uma operação no sul do Afeganistão em 9 de junho de 2014, um grupo especial de soldados americanos estava retornando à base quando sofreu

uma emboscada de insurgentes. Um bombardeiro B-1 cedido pelos Estados

Unidos respondeu ao seu chamado por socorro arremetendo e disparando dois

mísseis... bem em cima das tropas que deveriam proteger. Num dos piores

exemplos de fogo amigo no Afeganistão por mais de uma década, cinco

americanos e seu aliado afegão morreram. A causa oficial: má comunicação.

Num relatório de trezentas páginas publicado pelo Pentágono, o major

general da força aérea Jeffrey Harrigian concluiu que “se a equipe tivesse... se comunicado efetivamente, este trágico incidente poderia ter sido evitado”.

Recentemente, levei um grupo de analistas a um museu em Washington,

DC, e paramos diante de uma grande pintura – quase dois metros de altura por mais de quatro de largura – de James Rosenquist chamada *Industrial Cottage*

[Chalé industrial]. O quadro mostra uma janela de moldura cinza no centro. À

esquerda, contra um fundo vermelho vivo, duas fatias de bacon pendem de um varal ao lado de uma pá de escavadeira. O lado direito da obra tem sua maior

parte um fundo amarelo vivo pontuado por quatro brocas de furadeira. É uma

imagem estranha e colorida, e há muito a coisa para se absorver, mas o grupo com quem eu estava *analisava a situação com o meu olhar avida*.

“Como vocês descreveriam isto?”, perguntei. Já tendo passado pelo exercício da pintura e da foto nº 1 e nº 16 que abordamos no [capítulo 5](#), eles estavam prontos para apontar todos os detalhes, tanto os pequenos quanto os óbvios.

“Há três painéis”, declarou um dos participantes.

Estávamos parados a alguns centímetros da obra. Sendo tão grande, ela fora pintada usando cinco telas distintas penduradas uma ao lado da outra. Os vãos

não estavam pintados; eram claramente visíveis. Cinco painéis, não três.

“Bem, está pintada para parecer três painéis”, ele emendou. “Quase a mesma coisa.”

“Quaseamesmacoisa” não é apenas um contrassenso coloquial e ambíguo;

neste caso, está incorreto. Há uma diferença. Painéis físicos não são a mesma

coisa que painéis temáticos. Três não é o mesmo que cinco.

Pense em todas as situações em que três versus cinco faria uma diferença

enorme: em informação trocada entre comandantes militares e seus subordinados; médicos e seus pacientes, companhias farmacêuticas e seus

clientes. Precisão na descrição objetiva é igualmente importante para jornalistas, professores, arquitetos, engenheiros, químicos, analistas, corretores de ações,

gerentes de recursos humanos, pesquisadores, arquivistas, assistentes, até mesmo entregadores. Nenhuma pessoa ou negócio pode se permitir perder tempo e

recursos com informação errada.

Em 2008, a empresa multinacional de análise IDC ² pesquisou quatrocentas empresas nos Estados Unidos e no Reino Unido e calculou o custo total estimado de má comunicação em US\$ 37 bilhões por ano. A perda anual de

produtividade por empregado resultante das barreiras de comunicação: US\$

26.041. A IDC sustenta que esses números são baixos, pois não incluem o custo da má comunicação em marca, reputação e satisfação de clientes. E um total de 100% das empresas também reportaram que a má comunicação põe

empregados ou o público em risco de ferimentos físicos, enquanto 90%

revelaram que também põem em risco suas vendas e a satisfação dos clientes.

É claro que o trabalho não é a única área da vida que exige comunicação

precisa. O mesmo vale para nossa atividade acadêmica, interesses pessoais e

relacionamentos. Às vezes nossas palavras são mal compreendidas e acidentalmente repetidas de maneira incorreta; outras vezes elas já saem erradas logo de cara, enterradas em emoção ou simplesmente lançadas sem reflexão ou

precisão adequada. A importância de que sejam corretas é ampliada pela

moderna tecnologia da comunicação, já que a nossa conectividade instantânea,

contínua e universal aumenta a probabilidade de uma má comunicação simples porém devastadora. E tais erros não vão desaparecer, já que a internet tem uma

memória infinita. O CEO da Whole Foods, [3](#) John Mackey, ainda sofre as consequências de uma descoberta de 2007 de que ele havia criado uma identidade fictícia nos fóruns do Yahoo para elogiara empresa e a si mesmo.

Numa transmissão de 21 de março de 2015, o apresentador Peter Sagal, do

programa de rádio *Wait Wait... Don't Tell Me*, da NPR, lembrou a seus

ouvintes: “Entre as muitas postagens [de Mackey] [4](#) sobre a Whole Foods e que beleza de companhia ela é, ele dizia: ‘Eu gosto do corte de cabelo do Mackey.

Acho que ele ficou bonito.’”

Uma mensagem curta com um tuíte pode ser desastrosa. Pessoas demitidas pelos seus tuítes [5](#) incluem um membro do conselho da Universidade de Nova

York, um editor sênior na CNN, um diretor da Equipe de Segurança Nacional da Casa Branca e o chefe do departamento financeiro da empresa de varejo

Francesca's Holdings. Bombeiros, atores, professores, jornalistas, [6](#) consultores em tecnologia de informação, garçons e até mesmo

mecânicos estão entre as pessoas que se viram recebendo avisos prévios e depois de enviarem um único tuíte.

Um maldito post online pode não só ferir um empregado, como também

provocar ridículo e prejuízo para uma companhia inteira – basta perguntar (ou

consultar no Google) a Qantas, McDonald's, Vodafone, Kenneth Cole ou

Chrysler.

Em março de 2015, [7](#) o ex-lançador da liga principal de beisebol Curt Schilling enviou um tuíte congratulando sua filha adolescente por se comprometer com o time de softbol de uma universidade católica. O

universitário Adam Nagel e o recém-graduado Sean MacDonald, ambos da

mesma universidade, tuitaram de volta para Schilling com uma mensagem que o

USAToday

polidamente qualificou de “violência e insinuação sexual”. Nagel foi

suspenso, intimado a depor perante um conselho de conduta para determinar

ações disciplinares adicionais a serem tomadas e entregue à polícia. A ex-

fraternidade de MacDonald o condenou publicamente, e ele prontamente perdeu seu emprego junto aos New York Yankees. Manchetes por todo o país proclamaram YANKEES DEMITEM EMPREGADO DEVIDO A TUÍTE VULGAR, [8](#) sem mencionar que MacDonald era recém-contratado, só dava expediente em meio período e havia trabalhado para o time por meras dez oitohoras.

Mesmo quando não se originam na internet, os passos errados da má

comunicação provavelmente ficarão ali registrados para que o mundo os leia e

julgue ad infinitum. Por esta razão, nunca foi tão importante ser capaz de

comunicarse efetivamente em qualquer formato, porque tudo que escrevemos

oudizemosempúblicoacabarásendorepetido,ridicularizadoourecompensado
nociberespaço.

Articular efetivamente o que vemos permite-nos corrigir percepções
equivocadasantesqueelasprossigamadiante.Nuncasaberemosseapessoaao
nosso lado viu algo de maneira diferente se não dermos voz às nossas
observações e inferências tanto em instâncias pessoais como coletivas.
Nossos

parceiros não têm como ler a nossa mente. Poderíamos ter deduzido
incorretamente algo sobre o candidato ao emprego. Poderíamos estar
interpretando mal um possível doador. Expressar as nossas percepções
dá aos

outrosaoportunidadededirecioná-lasouredirecioná-
las.Acomunicaçãoefetiva

também ajuda a estabelecer expectativas. Se não pudermos articular o
que

esperamosdosoutros,namelhordashipóteseshaveráfrustraçãoparanósepara
eles, e, na pior, fracasso. Dar aos outros instruções, exigências e metas
claras

ajuda-nosaconseguirprogresso,conclusãoesucesso.

Para afiar nossas habilidades e ajudar a evitar potenciais desastres de
disseminação de informação, voltemos mais uma vez para o mundo da
arte –

emboradestavezcavandoumpoucomaisfundoparadescobrirqueossegredos
daboacomunicaçãopodemserreveladosaoseestudarcomoarteécriada.

Aartedacomunicação

Não creio que seja coincidência que dois dos mais famosos e ferozes

comunicadores do século XX – Winston Churchill e Adolf Hitler – fossem

ávidos pintores. Ao longo de sua vida, Churchill e Hitler produziram centenas de obras: paisagens, marinhas, naturezas-mortas, flores, e ainda vasos, e até mesmo um ou outro retrato (Hitler pintou a mãe de Jesus, Maria, enquanto

Churchill representou sua esposa, Clementine). Isso faz sentido porque artistas

são comunicadores por natureza, extremamente compelidos a partilhar sua

mensagem com o mundo, custe o que custar. Ou, como dizia Georgia O’Keefe, a vida de um artista não é guiada pelo sucesso; “tornar conhecido o seu desconhecido é o mais importante”. 10

Artistas também sabem que são artistas não porque foram reconhecidos

como tais, ou por terem um diploma ou por ganharem certos prêmios. Eles se

identificam como artistas porque não conseguem evitar criar. A escultora

Teresita Fernández articulou da seguinte forma: “Ser artista não tem a ver apenas com o que acontece quando você está no estúdio. O modo como você vive, as

pessoas que escolhe amar e a maneira como as ama, sua forma de votar, as

palavras que vêm à sua boca, o tamanho do mundo que você constrói para os

seus, sua habilidade de influenciar as coisas nas quais acredita, suas obsessões, seus fracassos – todos estes componentes também se tornam a matéria-prima

para a arte que você faz. ” 11

Para aprimorar as nossas habilidades de comunicação, precisamos fazer a

mesma coisa: reconhecer que não temos a palavra *comunicação* na nossa

descrição de emprego ou nome de departamento para nos tornarmos comunicadores em período integral. Somos todos comunicadores porque

estamos todos em constante necessidade de comunicar. Tudo na nossa vida,

inclusive o que vemos e como escolhemos ver, torna-se matéria-prima para a

nossa comunicação. Podemos nos certificar de que estamos usando isso

sabidamente para criar obras-primas e não equívocos quando abordamos a

comunicação da mesma maneira que o artista se prepara, executa e exhibe uma

obradearte.

Independentemente de quanto o produto final possa parecer fácil e sem

esforço, uma pintura, escultura ou qualquer outra obra de arte se apoia num

processo específico e quase padronizado. Ainda que os detalhes do processo

possam variar de pessoa para pessoa, essas diferenças são apenas superficiais;

por exemplo, enquanto um escultor requer ferramentas diferentes das de um

fotógrafo, ambos necessitarão aprender a maneira de trabalhar com elas, ou seja, manejar o martelo ou manipular a câmera. O processo subjacente é, em última análise, o mesmo: o artista precisa casar um conceito com um meio, ou

aquilo que ele quer dizer com o modo que usa para se expressar. De forma

semelhante, descobriremos que, independentemente do que estamos comunicando e dos métodos que usamos para comunicá-lo, podemos construir a

melhor mensagem com o mesmo estudo de planejamento, prática e execução

cuidadosa. O primeiro passo: planejamento prudente.

Escolher com sensatez

Embora o produto acabado, particularmente em obras de arte modernas e de

vanguarda, possa parecer ter exigido pouca reflexão, nem mesmo as pinturas

abstratas de gotejamento de Jackson Pollock eram feitas ao acaso. Ele mesmo

afirmou: “Eu posso controlar o fluxo de tinta: não há nada acidental.” [12](#)

O artista precisa escolher deliberadamente que materiais usar. Pollock tinha de decidir que tipo de tinta seria a melhor para expressar sua visão—escolhendo consistência, cor, quantidade, disponibilidade, durabilidade, até mesmo preço.

Da mesma forma, ainda que elas possam vir a nós de maneira espontânea e

aparentemente sem pensar, devemos encarar as nossas palavras assim como o

artista encara a tinta: uma ferramenta que deve ser cuidadosamente ponderada e selecionada antes do uso. A decisão específica de quais cores utilizar é

extremamente importante para o artista. Da mesma maneira, precisamos resolver

de antemão que palavras usaremos para nos comunicar a fim de garantir que

estejam pintando o quadro mais acurado possível.

Pense nas palavras que você regularmente utiliza. De que cores elas são? São

a melhor escolha para a sua mensagem? Você está cobrindo seus empregados

com vermelho escuro quando um céu azul poderia ser mais efetivo? Você banha

o seu filho adolescente em verde neon quando ele responderia melhor a um cinza sutil?

É claro que nenhuma cor é inerentemente boa ou ruim; tudo depende de

quando e onde é usada. O amarelo pode ser perfeito para uma festa de

aniversário, mas não para um funeral. As palavras que dizemos aos nossos

amigos numa ocasião alegre provavelmente não funcionam tão bem numa sala de reuniões. Para determinar se escolhemos o tom certo para a situação certa,

basta nos perguntarmos se estamos usando palavras objetivas ou subjetivas.

Palavras subjetivas podem ser usadas, ainda que com cuidado, em contextos

sociais, enquanto palavras objetivas devem ser usadas para todas as demais

situações.

Assim como devemos ser objetivos em nossas observações e inferências

para manter a investigação focada em fatos, quando estamos numa situação

pública ou profissional devemos nos comunicar usando apenas linguagem

objetiva. Isto vale especialmente em avaliações de funcionários, recursos

humanos e contextos educacionais, e, de forma intensamente emocional, em

situações que envolvam crianças.

Uma ex-participante de meu curso,¹³ Anne Charlevoix, professora de educação especial e membro da equipe multidisciplinar de avaliação da sua escola, recordou como certa vez uma professora compareceu perante o comitê

insistindo que fosse criado um plano de intervenção para um de seus alunos de primeiro ano. Solicitada a descrever a necessidade de assistência do aluno, a

professora disse o seguinte: “Ele é muito preguiçoso, reclama o tempo todo e

nunca faz suas tarefas.” Quando a equipe pediu exemplos específicos de tais

comportamentos, a professora teve dificuldade para apresentá-los. Ela formara

sua opinião sobre a criança, mas estava perdida ao explicar porquê. Não pensou que precisaria de mais razões do que dizer que ele era preguiçoso e vivia

reclamando, mas essas razões eram suas opiniões subjetivas. Quando Charlevoix completou uma avaliação de classe do aluno e registrou informação objetiva

sobre seu desempenho, comportamento e ações, o comitê concluiu que a criança tinha um conflito de personalidade com a professora, mas não necessitava de

serviços especiais.

“O seu curso me deixou muito mais consciente”, ela me disse mais tarde,

“do poder da linguagem que usamos e da facilidade com que podemos criar uma impressão inacurada quando falamos de maneiras subjetiva.”

O modo mais fácil de garantir que estamos nos comunicando com

objetividade é escolher conscientemente palavras objetivas. Infalíveis, palavras

objetivas sempre seguras incluem números, cores, tamanho, sons, posição, localização, materiais e tempo. Em vez de dizer “demais”, dê a quantidade real.

Em vez de “grande”, inclua uma medida, estimativa ou comparação.

Na maioria dos casos a linguagem subjetiva é fácil de identificar: baseia-se

em opiniões, não em fatos. Existem, porém, algumas palavras subjetivas

traíçoeiras que podem levar quem ouve a se desligar, ou, pior ainda, voltar-se

contra nós, se não tomarmos cuidado. Eis algumas delas:

PALAVRASE

PORQUÊ?

COMO EVITÁ-LAS

EXPRESSÕES

SUBJETIVAS

A EVITAR

Obviamente

Porque muitas coisas neste mundo não são

Em vez de dizer “É

Claramente

óbvias, muito menos claras. (Lembra-se

claramente”, ou

da Vacade Renshaw?)

“obviamente”, tente usar

“parece que se baseia em

vez”.

Nunca

Nunca e sempre não são palavras precisas;

Em vez de usar “nunca” ou

Sempre

estatisticamente muito improváveis, são com

“sempre”, dê um número

frequência usada sem exageros.

concreto, definido. Se isso

não for possível, é melhor

usar “frequentemente” e

“raramente”.

Na

Em casos de correção, na realidade significa que

Em vez de dizer “na

realidade

quem fala está muito seguro de que a outra

realidade”, tente usar “eu

pessoa está errada mesmo antes que seja

não acredito...”.

fornecida uma explicação. Começar com um

possível insulto não é um bom Maneira de obter

resultados.

Nemé

Se algo é importante, então é preciso que seja

Simplesmente elimine “nem

preciso

dito.

é preciso dizer” do seu

dizer...

vocabulário.

Pode ser especialmente fácil escorregar para o subjetivo quando estamos

criticando, corrigindo ou aborrecidos com a pessoa com quem estamos nos

comunicando, mas ao fazê-lo corremos o risco de alienar a própria pessoa que

estamos tentando ajudar. Por exemplo, considere o advérbio *mal*. *Mal* é uma

opinião, aberta a interpretação, e tem uma conotação negativa. Usar a palavra *mal* para descrever como uma criança se comportou quando você estava ao telefone não é algo objetivo nem particularmente útil para ninguém envolvido,

porque crianças não podem consertar o *mal*. (E sentir-se mal em relação a si mesmas pode levá-las a se comportar ainda pior.) Em vez disso, comunique-se usando fatos objetivos: “Você estava berrando quando eu estava ao telefone.”

Berrar é uma ação concreta, um comportamento que pode ser mudado. Relatar

que alguém estava berrando não transmite um julgamento pessoal. E um pouco

há lugar para discussão: ou a criança estava berrando ou não estava. O mesmo

vale para uma situação de trabalho. Em vez de classificar as vendas trimestrais

dofuncionáriode“terríveis”,usefatosindiscutíveis:“Vocêficou30%abaixoda sua cotade vendas.”

Outrotruquequeajudaapodarosubjetivoésubstituirpalavrasexcludentes

por inclusivas. Em vez de dizer “Isto não dá certo para mim”, use “E se você

tentasse...?”ou,melhora ainda,incluaasimesmonogrupodizendo“Porque nós

nãotentamos...?”.

Comooartistaqueescolheumapaletadecores,nósescolhemosaspalavras

quefuncionammelhor,masprecisamosiralém.Oartistanãovaiàlojadetintas

e simplesmente pede “tinta azul”; um artista de verdade é mais específico. A

tintapodeseraquarela,óleoouacrílica.Atintapodevirnumalataounumtubo

ounumspraydeaerossol.Atintapodeserespessaourala,tóxicaouatémesmo

ingerível, de secagem rápida ou lenta. O azul pode ser índigo ou cobalto ou

marinho.

Paraevitarconfusãoosemelhantecomasnossaspalavras,devemosadicionar

especificidade. Em vez de dizer “carro”, seja mais específico dizendo “SUV”;

em vez de “cachorro”, experimente “pastor-alemão”. Da mesma forma, não

devemosdizer“mãe”senãotivermoscerteza;emvezdisso,diga“mulhercom

criança”.Dizer“destelado”nãoé suficientemente específico,emespecialpara

alguém que não esteja parado onde você está, e vendo o que você vê; em vez

disso,dêumaposição:“naextremaesquerda”.Emvezde“coisa”ou“negócio”

ou“colorido”,elucidecommaisprecisão.

A falta de especificidade ¹⁴ na comunicação custou caro ao artista Christian Alderete. Quando Alderete foi escolhido pela cidade de Pasadena, Califórnia, para participar no piloto do Programa Mural de Aprimoramento de Bairros, ficou entusiasmado. Respalado por uma verba governamental, passou mais de dois meses criando uma obra-prima colorida de quase dois metros com temática maiá

asteca, envolvendo também trinta crianças locais. A presidente da Comissão de Arte e Cultura Dale Oliver chamou o mural de “espetacular”. ¹⁵

Mas, pouco mais de dois meses depois de completado, alguém pintou totalmente por cima dele, cobrindo as assinaturas das crianças e tudo.

A dona da loja decorada pela obra de Alderete recebera uma carta do programa de observância do código de Planejamento e Desenvolvimento

Comunitário de Pasadena avisando-a para remover a estranha simbologia e

repintar “um muro em ruínas” ou enfrentar a possibilidade de fechamento. Não era específico do qual muro.

Jon Pollard, o responsável municipal pelo cumprimento do código, admitiu que houve “uma certa falta de comunicação”.

Alderete colocou de outra maneira: “É como um chute na cara”, disse ele.

“Era umacoisaviva. Umacoisa que eu esperava que se tornasse um mar na cidade.”

O empresário Joe Lentini também aprendeu com uma lição cara a importância da especificidade quando jantou no Bobby Flay Steak, no Borgata

Hotel Casino, em Atlantic City, Nova Jersey. Ao pedir bebidas para suas mesas de dez pessoas, disse à garçonete que não entendia muito de vinho e pediu-lhe que

escolhesse uma garrafa para ele.

“Ela apontou uma marca na carta de vinhos. Eu estava sem meus óculos.

Perguntei quanto custava e ela disse: “Trinta e sete e cinquenta”, ¹⁶ recorda Lentini.

O Bobby Flay Steak tem uma carta de vinhos de 24 páginas que oferece

mais de quinhentas opções. A maioria custa menos de US\$ 100 a garrafa, com

uma seleção de “50 por menos de US\$ 50” destacada na primeira página; então,

quando Lentini recebeu a conta e viu que em vez dos US\$ 37,50 que estava

esperando tinham lhe cobrado US\$ 3.750,00, ficou apavorado. Chamou

imediatamente a garçonete e explicou que nunca teria pedido uma garrafa de

vinho tão cara. Ela por sua vez trouxe o gerente.

“Eu disse que a moça me falou que custava ‘trinta e sete e cinquenta’, não ‘três mil setecentos e cinquenta dólares’”, conta Lentini.

Embora a garçonete discordasse, outros convivas confirmaram o relato de

Lentini. Don Chin, o cidadão sentado à esquerda de Lentini, recorda o que foi

dito quando o vinho foi pedido. “Joe havia pedido uma sugestão de vinho e a

garçonete apontou para um vinho” ¹⁷ ele conta. “Joe perguntou o preço e ela disse ‘trinta e sete e cinquenta’, não ‘três mil setecentos e cinquenta’, que é o que eu teria dito, então todos nós pensamos que era US\$ 37,50. Todos nós tivemos um ataque cardíaco [quando veio a conta].”

Emvezdetiraroitemdaconta,agerênciadorestauranteofereceu-separa

dar um desconto no preço da garrafa de Screaming Eagle, deixando-a por US\$

2.200,00.Lentinipagou,relutantemente,depoislevouahistóriaparaaimprensa.

Quandoocasofoidivulgadonacionalmente,ovice-presidenteexecutivodo

Borgata, Joseph Lupo, respondeu: “O Borgata confia que não houve mal—

entendidoreferenteàescolha.Nóssimplesmentenãopermitiremosqueaameaça

de uma história negativa que inclui tantas afirmações questionáveis e sub—

reptícias denigra a nossa integridade e os nossos padrões, que o Borgata se

orgulhadepriticardiariamente.” 18

O restaurante explicou que outra pessoa na mesa foi informada do preço

exato da garrafa antes de receberem a conta, o que essa pessoa confirma;

entretanto,elaafirmaquearevelaçãofoifeitassódepoisqueagarrafafoiaberta eoestragojáforafeito.

SóporqueagerênciadoBorgataalegaque“nãohouvemal-entendido”,isto

não significa que é verdade. O fato de os dois lados – empresa e cliente – não

concordaremsobreomotivodeoincidenteteterocorridoéaprópriadefiniçãode mal-

entendido.Então,vamosdarumaolhadanamácomunicaçãoenvolvida.

Segundo múltiplos relatos, a garçonete informou o preço da garrafa de vinhousandoumatalhovago:“trintaeseteecinquenta”.Semaespecificidade de dólares e centavos, há lugar para um mal-entendido. Dizer “três mil

setecentos e cinquenta dólares” ou “trinta e sete dólares e cinquenta” teria

evitado qualquer margem para erro.

A carta de vinhos do restaurante também não é tão específica quanto poderias esperar para evitar problemas potenciais. Os preços das centenas de garrafas de vinho estão listados sem símbolos de dólar nem vírgulas decimais. Será que

“900” significa novecentos dólares ou nove dólares? Levando em conta que o

restaurante está localizado num destino turístico popular entre visitantes

estrangeiros, a falta de especificidade dá margem à má comunicação.

Quando o gerente foi chamado para resolver a situação no próprio local,

antes que ela se tornasse pública, ele tinha mais informação sobre a carta de

vinhos do seu restaurante: das mais de quinhentas garrafas de tamanho normal

listadas, apenas dezessete tinham preço acima de US\$ 1.000,00, e apenas uma

custava mais de US\$ 3.750,00. Ele sabia que a garçonete servira alguém que

confessava não entender nada de vinhos como o segundo vinho mais caro entre as quinhentas opções.

Embora se possa argumentar que tanto Lentini como o Borgata e o Bob-by

Play Steak pagaram caro pela má comunicação – será que US \$2.200,00 valeram

o custo da publicidade negativa? –, o incidente de fato produziu um exemplo de comunicação excepcionalmente boa na forma de um artigo escrito pelo repórter Karin Price Mueller. Em sua matéria para a NJ.com, ele reportou apenas os fatos

do que tinha acontecido, onde, quando e com quem. Entrevistou as pessoas

envolvidas diretamente e não nomeou ninguém que não quisesse ser nomeado,

inclusiveagarçonete.Chegoumesmoaapontarparaseusleitorespossíveiserros

de percepção: “Não estávamos na mesa, então não sabemos o que foi dito

quandoovinhofoipedido”

,19ou“Nãosabemosoqueagarçonetedisseounão.

Só sabemos do que Lentini se lembrava, e do que o Borgata foi informado

quandoperguntouaosempregadosqueláestavam”.

A especificidade não só protege contra a má comunicação, mas pode tambémconduziraumsucessomaior.Depoisdefazermeucurso,otenenteTom

Holt, que coordenava a Força-tarefa de Furtos do Departamento de Polícia de

Nova York, mudou a maneira como se comunicava com seus 24 policiais à

paisana. “Em vez de dizer ao meu pessoal que o sujeito espiando um carro

estacionado atrás do outro estava vestido de preto”, 20 explicou, “eu podia dizer

queeleestavausandoumgorrodelãpreto,umcasacodecouropretocomborda de pele preta, um agasalho preto com capuz e coturnos pretos”. Esta

especificidade ajudou seu departamento a deter mais batedores de carteiras e ladrõesdelojasedebolsasqueregularmenteperambulavampelaáreadaTimes Square.

Na busca da especificidade, porém, lembre-se de ter cautela com suposições.Aodescreverumquadroemvozaltanumadasminhassessões,um participante disse que osujeitoestava“aoladodearquiteturaeuropeia”.Parece

específico, não? “Como você sabe que o homem na pintura está na Europa?”,

indaguei. Elenão sabia. Podia ser um museu ou um pavilhão na Disney. Em vez de supor um local que não se pode verificar, descreva os pilares e as andas que você vê.

Considere o público

Embora muitos artistas e escritores não hem que seu trabalho seja visto por todo mundo, a realidade é que isto é impossível. Alguns públicos são maiores que

outros, mas “todo mundo” não é uma meta realista. O espectador de um retrato encomendado de uma pessoa amada provavelmente será diferente de um

participante do Festival de Arte e Música do Vale de Coachella, com uma

mentalidade muito diversa.

Um artista que conhece o seu público e pensa sua obra em função do mesmo é uma marca de competência para agentes, editores e colecionadores

tarimbados. A agente literária Susan Ginsburg comenta que um dos equívocos

mais comuns que ela vê nas propostas que recebe, especialmente de autores de primeira viagem, é a promessa de que o livro vai interessar a “todo mundo”.

“Os editores precisam saber que serão capazes de posicionar um livro de

modo a vendê-lo bem num determinado mercado”,

[21](#) diz ela. “Enão podem fazer isso se o autor nem se quer sabe quem é o seu público.”

Assim como um escultor precisa planejar uma peça com base no lugar e na

forma como será instalada e exibida – uma obra colocada num espaço público

pode exigir materiais e ângulos de visão diferentes dos de uma obra projetada

para ser vista numa galeria –, nós precisamos planejar para o nosso público ao

elaborar uma boa comunicação. Nem todo mundo verá da mesma forma e nem todo mundo ouvirá as mesmas coisas, sobretudo se não estivermos produzindo a mensagem para a pessoa com quem estamos nos comunicando.

Após uma década em minhas aulas, um estudante de medicina chamado Josh Bright me procurou e contou como a comunicação finamente sintonizada é parte

essencial da interação com o paciente.

“Eu nunca pensei em mim mesmo como tradutor, mas é essencialmente isto que todos nós fazemos quando nos comunicamos de maneira efetiva: estamos

traduzindo a nossa mensagem um para o outro. Quando atendo pacientes, eles

descrevem para mim suas queixas e preocupações subjetivamente porque é como estão se sentindo. Eu então traduzo isso em sintomas objetivos que podem ser

tratados”, disse ele. “No entanto, se eu falar com eles a partir do meu próprio

ponto de referência, pode ser que eles não entendam. Na verdade, a terminologia médica geralmente confunde ou assusta as pessoas. Eu tenho que traduzir a

minha própria mensagem de diagnóstico em algo que seja fácil de entender a

partir da perspectiva deles.”

Omesmoseaplicaaquasetodaconversaquetemos.Paraassegurarquea

nossa mensagem seja elaborada para as pessoas que estamos tentando atingir,

pesquisequemsãoeelas.Em2001,

22quandoSaraBlakelycriouaprimeirameia-

calçasempésparasuanovaempresa,aSpanx,pegouumaviãoparaLondresa fim de entrevistar de surpresa compradoras da Harrods, Harvey Nichols e

Selfridges,comofizeracommuitoêxitoalgunsmesesantesnosEstadosUnidos

comaNeimanMarcus.Comoseuúnicoprodutoaépocaeraumnovoconceito

– *você corta o pé das suas meias-calças?* –, elagastavamuitodasuaenergia

tentandoexplicaroqueeraaSpanxporqueaspeçoasprecisavamdela.

EnquantoestavaemLondres,tambémconcedeuumaentrevistaaoivona

BBC.Ligeiramenteatordoadaporumacombinaçãodejetlagenervosismo–a

entrevistaalcançariamaide1milhãodepessoas–,Blakelyesperavadisfarçar

suaansiedadecomosorrisoradiantequeerasuamarcaregistrada.

Seu entrevistador, tão confuso quanto todo mundo a quem ela tentara

descrever seu novo artigo de modelagem corporal, que soava malicioso, foi

direto ao assunto: “Então, Sara, conte-nos o que a Spanx pode fazer pelas

mulheresnoReinoUnido.”

Blakelyrespondeucomumenormesorrisodeconfiança:“Bem,tudotema

ver com a *fanny*. Ela suaviza a sua *fanny*, levanta a sua *fanny* e firma a sua *fanny*.”

Fanny nãoeraumapalavraqueelacostumavausar,maselaachouquetinha

um som seguro, britânico, e que ajudaria a tranquilizar as eventuais ouvintes

mais rígidas. Quando a corfugiuda facedo entrevistador, ela teve a sensação de ter escolhido a palavra errada.

“Acho que você quer dizer *bum*”, disse o entrevistador, interrompendo-a.

“Sim, claro. *Bum*”, ela concordou, reconhecendo a polida palavra britânica para “traseiro”.

Quando Blakely saiu do ar, descobriu que enquanto nos Estados Unidos

fanny era um jeito especial de asavós americanas se referirem ao bumbum, na Inglaterra era um termo vulgar para “vagina”. Querendo simplesmente descrever como seu produto era capaz de transformar discretamente a aparência das

nádegas com celulite de uma mulher, ela acabou anunciando ao vivo no rádio

que ela suavizaria, ergueria e firmaria a vagina da mulher... usando uma palavra

chula para isso.

Pense no seu público. Eles chamam seus fregueses de hóspedes, cidadãos, membros ou usuários? Há certas palavras que estão fora dos limites do seu

ambiente, como *fanny*? Elabore a sua mensagem de acordo com isso.

Quando o Escritório de Investigação do Colorado quis que detentos ajudassem a solucionar casos antigos não resolvidos, comunicou a informação

pertinente a esses casos de uma forma incomum: imprimindo-a nas cartas de

baralho que eram distribuídas gratuitamente nas cadeias regionais. A esperança

era que os detentos seriam mais receptivos à informação se ela fosse apresentada

de uma forma acessível, fácil de ler, literalmente, nas pontas dos dedos. A analista de casos pendentes do Escritório, Audrey Simkins, diz que a estratégia funcionou. “Recebemos cerca de cinquenta ligações, e estamos abrindo as portas para esses casos.” ²³ Atualmente utilizadas em dezessete estados pelo país, as cartas de baralho de casos pendentes já foram responsáveis por solucionar quarenta casos e gerar centenas de pistas.

Assim como fizemos com a perspectiva para juntar o máximo de informação possível, antes de nos comunicar devemos nos colocar no lugar do nosso público potencial e assegurar que estamos incluindo todos os fatos que seriam pertinentes a eles, mas também traduzindo esse conhecimento numa

linguagem que possa ser prontamente entendida e aceita.

Prática concreta

Uma vez tendo selecionado seus materiais e considerado seu público, o artista

está pronto para o passo seguinte: a prática. A prática na realidade apoia-
senos

estágios de planejamento e execução, já que é um pouco de ambos: estamos

planejando o produto final com uma execução precoce dele.

Enquanto esforços de prática recebem nomes diferentes em diferentes

profissões criativas – esboço, rascunho, modelo, ensaio com figurino –, todos

compartilham uma realidade física. Praticar arte não é somente pensar algo, é

fazê-lo. A escritora Dani Shapiro diz: “Pense numa bailarina na barra. *Plié, élevé, battement tendu*. Ela está praticando, porque sabe que não há diferença entre prática e arte. A prática é a arte.” ²⁴

Domesmomodo,devemospraticarnossashabilidadesdecomunicaçãoe

quisermos dominá-las. A prática não só nos ajuda a consertar o que não está

exatamenteprontoparao“horárionobre”,mastambémpodenosajudaraficar maisàvontadeaotransmitiranossamensagem.

Nem todos são oradores natos. Alguns de nós são mais calados por natureza, alguns ficam paralisados pela ideia de abrir a boca, enquanto muitos

ficam mais à vontade atrás de seus computadores ou em laboratórios.

Felizmente,falarempúblico,falarquandoestamosnervososefalarquandonão estamos acostumados são habilidades que podemos dominar com a prática. E

paraaquelesquetêmmedodefalarempúblico,o *mediatrainer* BillConnortem

uma boa notícia: a prática pode sobrepujar a personalidade. “Já vi homens e

mulheres com suprema autoconfiança subirem num púlpito cheios de bravatas,

mas despreparados, e fracassarem completamente” ,²⁵ diz ele. “Eles tentam

improvisar,edescobremqueseumaterialseesgotaemtrintasegundos.Também já vi gente tímida dedicar tempo a se preparar e praticar, e então transmitir mensagens comoventes, engraçadas, impactantes de um jeito capaz de influenciaropúblicoelevaradiantesuasprópriasideias.”

SusanCain,autorade *Opoderdosquietos*,dizquearegranúmeroumpara

falarempúblico,especialmenteparaintrovertidos,é:“Pratiquéemvozalta,até sentir-seàvontade. ”²⁶Para isso,bastaapenasfalar.

Parece elementar, e de fato é, sob muitos aspectos. Dizemos às crianças

para “usarem suas próprias palavras”, mas nós frequentemente não o

fazemos,

apoiando-nos em vez disso na eletrônica, em fotografias e gestos vagos.

Precisamos dizer aquilo que vemos.

A professora de pré-escola do meu filho disse-me anos atrás que não achava que ele fosse suficientemente verbal. Avisou-me [e27](#) acerca dos bem-documentados elos entre desenvolvimento da linguagem e alfabetização, e confessou que crianças com capacidade de comunicação inadequada eram mais difíceis de

testar não só em termos de aptidão para o jardim de infância, mas também em

relação a outras possíveis questões subjacentes, tais como desordens de

desenvolvimento da linguagem ou autismo. Ela sugeriu que, para estimular sua comunicação verbal, eu praticasse em voz alta com ele meus exercícios de Arte da Percepção. Então, seguiu sua sugestão. Em todo lugar onde íamos, em vez de só conversar com ele como normalmente fazia, eu o estimulava a descrever

detalhadamente para mim o que ele via. Começávamos falando sobre todas as

coisas que víamos e por que achávamos que tinham aquele aspecto, e desde

então ele não parou mais de falar! Numa grande inversão de papéis, ao

passarmos juntos pelas ruas de Nova York, meu filho pode dizer: “Você viu

quem acabou de passar?” ou “Aposto que você não reparou no que acabou de

acontecer do outro lado da rua”. Ele me pega no meu próprio jogo, e muitas

vezes pede: “Você poderia explicar isso um pouco mais claramente?”

Para praticar em voz alta a habilidade de comunicação, dê uma olhada no

quadro seguinte. O que você vê? Escreva três ou quatro frases objetivas que

melhor destilem a informação importante.



René Magritte, *A chave dos sonhos*, 1927

O quadro é de René Magritte, que frequentemente pintava palavras em suas imagens.

(Já vimos dois outros trabalhos do artista, opresuntonoprato com um

globo ocular no [capítulo 2](#) e o trem saindo da lareira no [capítulo 7](#).)

Magritte disse certa vez que tinha por objetivo fazer “objetos do cotidiano gritarem em voz alta”²⁸—

um objetivo adequado para uma comunicação melhor.

Este quadro, *A chave dos sonhos*, é parte de uma série na qual Magritte

explora a natureza da representação. Das quatro imagens, três estão identificadas

incorretamente pela legenda: apenas a do canto inferior direito está correta. A

maleta está rotulada “o céu”. A faca está rotulada “o pássaro”. A folha está

rotulada “a mesa”. Apenas a esponja é aquilo que diz ser. A justaposição de

imagens e palavras, especialmente apresentada no estilo de uma cartilha de

vocabulário ou cartões ilustrados, nos proporciona uma pausa. Somos forçados a dar um passo atrás e repensar o que estamos vendo.

Agora, vamos fazer você falar. Pegue as frases que escreveu sobre o quadro, encontre algo que me lembre em voz alta. Não mostro o quadro para a pessoa, pois com frequência é assim que nos comunicamos: transmitindo o que vemos

para alguém que não pode ver o objeto descrito. Esta é uma prática simples, mas valiosa, de verbalização dos nossos achados.

Para testar o quanto você comunicou bem fatos objetivos, peça à pessoa para desenhar o quadro com base na sua descrição. Se você descobrir que não incluiu informação suficiente para a pessoa replicar o original, volte e escreva

uma descrição diferente que transmita mais acuradamente a informação.

A importância de editar: por que dizer demais pode ser

tão ruim quanto não dizer nada

Essa palavrinha no fim da seção anterior – “volte” – representa o terceiro, e

talvez mais importante, estágio na criação tanto da arte quanto da comunicação: editar.

A arte é bem mais do que simplesmente adicionar tinta a uma tela; muitas

vezes trata-se também de subtrair. O conselho de Teresita Fernández para

estudantes de arte, que a docente do MIT Maria Popova chamava de “enobrecedorabússolamoralparaserumserhumanodecenteemqualquerramo da vida” ,²⁹ incluía a dica: “Expurgue regularmente. Destruir está intimamente ligado com criar.”

Jan Frank, pintor nascido em Amsterdã, conhecido por seus intrincados desenhos a tinta e pinturas enormes, modernas, sobre madeira compensada,

concorda. Seu objetivo em cada trabalho é aplicar “o mínimo possível sobre a

superfície”

.³⁰ Ele prossegue: “Quanto mais complexa a obra se torna, menos seu gosto.” Como ele sabe quando uma pintura está acabada? “Quando tenho a sensação de que adicionar mais um pincelada já seria demais.”



Ralph Steiner, *American Rural Baroque*, 1930

Editar inclui saber quanto é demais e quando parar. Enquanto eu escrevia

este capítulo, não me saía da cabeça uma famosa fotografia de 1930 de uma

cadeira vazia. A obra, *American Rural Baroque* [Barroco rural americano], de Ralph Steiner, [31](#) capta um acadeirado de balanço de vime vazia projetando sombra numa varanda. A imagem é simples, contudo impressiona: os ornamentos da cadeira de balanço contrastam com as linhas retas da parede, piso, veneziana e

coluna. Nós não esperamos que um acadeirado de balanço diga algo significativo, mas esta diz. Ela narra uma história sobre a eloquência do vazio, sobre o

romantismo de uma época passada. Incluir a presença humana a uma arruinada imagem, figurativa e literalmente, pois o magnífico desenho da cadeira

desapareceria.

Da mesma maneira, quando nos comunicamos, precisamos assegurar que

não estamos obscurecendo nossa mensagem falando demais, usando palavras em excesso ou incluindo informação desnecessária. A ex-executiva de vendas Jess

McCann, autora de *Was It Something I Said?* [Foi algo que eu disse?], acredita que a nossa tendência de exagerar na comunicação tanto pessoal quanto

profissional acarreta desconforto; ficamos desconfortáveis ou por causa do ato

de falar – devido à nossa personalidade ou por estarmos numa situação de alta

pressão – ou por causa da informação que pretendemos transmitir. Podemos não

ter problema em conversar com amigos num contexto informal, mas, quando

solicitados a apresentar um relatório de resultados trimestrais fracos ou responder às perguntas dos nossos filhos sobre sexo, de repente caímos numa situação que McCann chama de “vômito verbal” [.32](#)

Para se contrapor a este problema comum, ela recomenda usar o princípio Kiss, acrônimo adotado pela Marinha dos Estados Unidos em 1960 para lembrar seus projetistas que em

muitos casos menos é mais. Kiss significa *keep it short and simple* [mantenha a coisa breve e simples] e é aplicável quer estejamos redigindo um e-mail ou

recusando uma proposta de encontro.

A especialista em questões legais Cara W. estava cheia de ansiedade em

relação ao seu primeiro encontro com Dan. Ela se considerava “azarada” no

amor e receava condenar a relação mesmo antes de começar. Como poderia falar sobre seus relacionamentos passados? Evitar monopolizar nervosamente a

conversa? Informá-lo de que não queria avançar depressa demais? McCann lhe

deu a mesma resposta para cada situação: preparar-se com o método Kiss.

“A maior ideia do método é falar sobre si mesmo por quando dedicamos tempo para nos sentar, pensar e preparar”, diz McCann. “Sentimos essa

necessidade inata de dizer mais, mas na maior parte dos casos não precisamos

elaborar. Quando o fazemos, simplesmente acabamos confundindo a pessoa com quem estamos conversando.”

Ela aconselhou Cara a fazer uma lista de questões sobre as quais estava

mais preocupada, ajudou-a a editar as respostas até que fossem curtas e simples,

e então a fez praticar respondendo-as. Em vez de dizer a Dan que ela tivera

contato físico cedo demais em relacionamentos passados e se arrependia disso,

McCann a instruiu a simplesmente dizer: “Eu realmente gosto de você, só

gostaria de conhecê-lo um pouco melhor, tudo bem?” Em vez de responder à

pergunta “Você está saindo com alguma outra pessoa?” com uma longa

explicação sobre quem e há quanto tempo, seu medo de morrer sozinha, ou

como tinha namorado metade do time de futebol americano da faculdade, elas

elaboraram uma resposta de duas palavras: “Não exclusivamente.” Quando

enfim chegou a noite do grande encontro com Dan, Cara não estava nervosa

como de costume porque tinha preparado e praticado o que dizer. Armada com

suas respostas editadas, ela foi capaz de apreciar a noite e realmente se

concentraram em estabelecer uma ligação com seu novo amigo.



Excelentes comunicadores são concisos. Fazem com que cada palavra conte. Para praticar a habilidade de destilar a linguagem precisamente, dê uma

olhadanafotografiaaseguiredescreva-aemumafraseapenas.Anotesomente

assuasobservações, semsuposiçõesouinferências.

Vocêincluiualgumadasseguintespalavras: “mulher”, “criança”, “igreja”,

“banco de igreja”, “sentada”, “mão”, “rosto”? Ótimo, pois estas são as mais

importantes. Espero que você não tenha escrito “mãe” ou “sua filha”, pois isto

seria presumir uma relação que pode não ser verdadeira. E quanto a “doze”, o

número de pessoas que podemos ver? Ótimo. Você poderia ter diferenciado

ainda mais a cena afirmando que das doze pessoas que temos como ver, dez

estãodepé,enquantoduas,amulhereacriança,estãosentadas.

Você pode ter notado outros detalhes verdadeiros, mas não suficientemente

importantes para exigir inclusão numa sentença única, como: luzes circulares,

botas, blusa listrada, jeans, pernas cruzadas. Lembre-se das prioridades.

Você usou o termo “afro-americana” na sua descrição? A maioria das pessoas usa, mas essa é uma inferência subjetiva, e não uma observação

objetiva. Você está supondo que as pessoas estão nos Estados Unidos que são de fato de ascendência africana. Você consegue dizer onde esta foto foi tirada?

Há alguma pista que possa sugerir o local, tal como uma bandeira ou alguma

coisa escrita?

Não. Então, não podemos fazer suposições. As pessoas poderiam

estar no Haiti, ou até mesmo nos Estados Unidos, mas serem de ascendência

jamaicana. Muita gente se preocupa achando que usar o termo “negro” seria

considerado racismo, enquanto “afro-americano” seria mais politicamente

correto. Entendo essas preocupações, e devemos ter consideração e nunca ser

ofensivos, mas ir longe demais com a correção política e apolidez também pode

nos afastar da especificidade e da precisão. A menos que seja um fato sabido,

“afro-americano” é uma suposição, e se forem cidadãos haitianos, uma

suposição incorreta. Não se preocupe em ser politicamente correto, preocupe-se

em ser

correto. “Negro” é um termo descritivo. Negro é uma observação do que

vemos. É uma observação perfeitamente aceitável mais objetiva para descrever as pessoas nesta foto como “negras”.

Você incluiu algumas das seguintes palavras para descrever a mulher:

“aborrecida”, “chorando”, “triste”, “agitada”, “angustiada”? A garotinha parece

simestar confortando a mulher; sua mão no rosto dela é gentil, sua expressão é calma, possivelmente preocupada. Mas lembre-se de que a garotinha é uma

criança. Ela pode não entender o que está presenciando. A mulher também está com a própria mão no rosto, contorcido de emoção, mas você consegue dizer

que tipo de emoção? Ela está aborrecida, triste ou agitada? Está chorando? Pode

ser que esteja, embora não dê para ver lágrimas.

É tentador ver a mulher no chão, sua face contorcida, e imediatamente

supor que ela tenha desabado de angústia, mas trata-se de uma suposição. Pode

ser verdadeira, mas precisamos de fatos para respaldá-la. Vamos dar uma

olhada no resto da fotografia. O que as outras pessoas em volta da mulher estão

fazendo? Elas estão angustiadas?

Podemos ver apenas as faces de quatro delas,

mas nenhuma parece estar aborrecida. Duas têm um aspecto inexpressivo, e duas estão sorrindo, uma com as mãos no alto, abertas, ao lado da face. Estaria

batendo palmas?

A linguagem corporal de todo o mundo com exceção da mulher e da criança

também é reveladora. Estão todos olhando para a frente, além da mulher.

Ninguém olha para ela nem se agacha para ajudá-la. Se houvesse alguém angustiado, as pessoas ao seu redor não reagiriam? E o homem no centro ao fundo? O que está segurando? Houve gente que disse que era uma “arma”, mas

isso não é verdade. Olhe mais atentamente. Não é uma arma. Além disso, os

bancos significam que o local é mais provavelmente uma igreja. A probabilidade de haver uma arma escondida numa igreja é pequena. O homem está na verdade segurando um microfone, possivelmente ligado a uma câmera.

O que está passando na foto? As pessoas estão numa igreja, participando de um serviço, ou é apenas uma reunião? Onde fica a igreja? Porque as pessoas estão reunidas? Para quem ou o quê estão olhando? Quando é que isto está ocorrendo?

Esta é a informação importante que não sabemos, que se pudéssemos descobrir nos ajudaria tremendamente. Como se trata de uma foto e temos

acesso ao fotógrafo, David Goldman, podemos obter respostas para algumas

dessas perguntas. Vejamos se conseguimos montar a história com alguns fatos

que faltam.

Quem é? A mulher sentada no chão é Latrice Barnes. A criança é sua filha

Jasmine Redd, de cinco anos. Então temos confirmação da relação entre ambas.

Já sabemos que está passando na foto? Não, mas, agora que possuímos uma

identificação positiva, temos a possibilidade de contatá-la.

Onde é? Na Primeira Igreja Batista Coríntia no Harlem, em Nova York.

Então estamos nos Estados Unidos, mas ainda não podemos pressupor que todos
na fotografia sejam afro-americanos.

Quando é? Terça-feira, 4 de novembro de 2008. Será que esta data
tem

alguma significação? Sim, tem. Do *New York Times*: “Em 4 de
novembro de

2008, [33](#) Barack Obama foi eleito o 44º presidente dos Estados
Unidos, derrotando o candidato republicano John McCain. O sr.
Obama, senador dos
Estados Unidos pelo estado de Illinois, filho de pai queniano e mãe branca

do Kansas, tornou-se o primeiro comandante em chefe negro.” Note que o
New

York Times não chama Obama de primeiro presidente afro-americano,
chama-o

de primeiro presidente negro.

Latrice Barnes está no chão da igreja porque foi tomada de felicidade
em

relação aos resultados históricos da eleição. Ela pode estar chorando,
mas são



lágrimas de alegria e esperança, não de desespero ou angústia.

Não se espera de nós que saibamos mais do que podemos observar, mas

devemos observar corretamente o que podemos. Nosso relatório não pode incluir suposições ou informação incorreta que leve alguma outra pessoa pelo caminho errado.

Vamos tentar outra foto, mas desta vez quero que você a descreva em apenas seis palavras. Você pode achar que não consegue dizer muita coisa com seis palavras apenas, mas foi exatamente isto que o redator da manchete fez

quando esta imagem aparece no *New York Times*. Se o redator pôde fazer isso,

você também pode!

Você usou alguma das seguintes palavras: “adolescentes”, “jovens”, “sentados”, “entrada”, “sorrindo”, “chinelos”, “cinco”? Todas são boas! Eu ouvi

“verão” por causa da roupa dos adolescentes, mas poderia ser um dia de

primavera ou outono excepcionalmente quente; “quente” seria mais acurado.

Espero que não tenha incluído nenhuma das seguintes suposições: “Nova York”, “flertando” ou “família”. Alguns dos exemplos que me foram dados incluem

“adolescentes em entrada de festa de chinelos”, “adolescentes na entrada

curtindo o tempo quente”, e a espirituosa mas não especialmente descritiva

“quatro adolescentes mais um segurando vela”.

A verdade iramanchetede seis palavras para esta foto me chocou.

Dizia: “Verão de adolescentes, versão com jejum.” O quê? A leitura da história que acompanhava a foto me esclareceu de muitas maneiras. A fotografia mostrava cinco adolescentes observando o Ramadã, período de um mês durante o qual os muçulmanos jejuam desde o nascer até o pôr do sol. O artigo explicava que para conservar energia muitos jovens calçam chinelos durante o Ramadã, para se sentirem tentados a participar de esportes. A manchete era brilhante no

sentido de ser correta, objetiva e provocante. Ela me fez ler o artigo para ver do que se tratava (propósito maior de uma manchete de jornal), e eu me dei minhas suposições depois de lê-la. Tudo por causa de seis palavras.

Não deixo tintarui secar

Mesmo com preparação e edição, nem sempre os artistas ficam felizes com sua obra acabada. No entanto, quando acham que alguma coisa que pintaram não

está funcionando por qualquer motivo—um chapéu é grande demais,

34umamão está ligeiramente torta, uma baleia encalhada na praia parece um detalhe não muito apetitoso num país a gemer marinhas e serpenduradas numa salade jantar-,

eles não se limitam a dar de ombros e deixar como está. Eles corrigem e

retrabalham. Este processo ocorre com tanta frequência no mundo da arte que

existe até um nome para ele: *pentimento*, da palavra italiana para “arrependimento”. Quero traços ofensivos sejam raspados ou recebam pintura por cima, eles precisam ser corrigidos o mais rapidamente possível para não se tornarem permanentes.

Quando John Singer Sargent tentava fazer-se um nome na França, convenceu uma socialite, sua conterrânea americana Virginie Amélie Avegno Gautreau, a

posar para ele. Como o resto de Paris, ele ficou enamorado da sua pele pálida,

empoada, eo que ele chamou de sua “beleza impintável”.

35O retrato demais de dois metros de altura debutou no Salon de Paris em 1884 e foi um escândalo instantâneo em parte porque a alça do vestido de Gautreau pendia solta no

ombro direito, uma sugestão de sensualidade imprópria para uma mulher casada.

A própria mãe de Gautreau exigiu que o quadro fosse removido da exposição

antes do fim do primeiro dia, gritando: “Minha filha está perdida! Paris inteira

zomba dela!” 36

Temendo que a família destruísse, Sargent levou o quadro de volta para o ateliê e o emendou, fazendo a alça assentar-se em segurança sobre o ombro de

Gautreau, como está hoje. Mas foi tarde demais; sua carreira na

França estava

acabada. Sargent tivera esperança de que sua entusiástica modelo ficasse

encantada com a recepção e lhe pagasse um preço mais alto do que ele

habitualmente pediria. Enganou-se. Os Gautreau, e o resto de Paris, não

quiseram mais saber dele. Ele fugiu para Londres,³⁷ dizendo aos amigos que estava considerando se tornar totalmente pintor. Sargent guardou o retrato no seu estúdio particular até 1916, um ano após a morte de Gautreau, quando o

vendeu ao Metropolitan com a condição de que fosse rebatizado para apagar

qualquer referência à modelo. Três décadas mais tarde, o revista *Madame X*

finalmente recebeu os elogios de crítica e público que merecia.

Damesmamaneira, devemos consertar nossos erros de comunicação assim

que tomamos consciência deles. Se não o fizermos, as consequências de longo

prazo podem ser desastrosas.

Em 2006, depois de trinta longas horas buscando por treze mineiros

aprimados após uma explosão subterrânea em Sago, Virgínia Ocidental, o

International Coal Group finalmente tinha notícias para as famílias reunidas na

igreja batista local nos arredores: doze homens foram recuperados com vida;

apenas um morreu.

“Disseram-nos que eles viriam à igreja saudar suas famílias” ,³⁸ recorda o

reverendo Jerry Murrell. “Até nós disseram por qual porta entrariam, como nos prepararmos, e que os familiares imediatos deveriam ser os primeiros da fila. As

pessoas cantavam. Crianças dançavam nos corredores. A exuberância só tinha

começado; era simplesmente incrível.”



Cópia em álbum de um álbum de recortes de reproduções

fotográficas de pinturas de John Singer Sargent



John Singer Sargent, *Madame X* (Madame Pierre Gautreau),

1883-84

Quando o reportado “milagre” fez os sinos da igreja tocarem à meia-noite, os executivos da companhia ficaram sabendo da devastadora verdade: a

realidade era o contrário – apenas um homem tinha sobrevivido, e os outros doze

periclitaram-se. Inacreditavelmente, esperaram *duas horas e meia* para corrigir o erro

de comunicação. Quando as famílias foram informadas da verdade, a celebração se transformou num pandemônio. Pessoas desmaiaram, outras agrediram

funcionários, algumas ameaçaram ir para casa e pegar suas armas. O demorado atraso na correção tornou uma situação ruim ainda pior. Um amigo de uma das famílias disse à CNN: “Nós esperamos e esperamos. Então, queridos, as famílias se postaram no terraço, envoltas em cobertores, esperando a chegada de seus pais e irmãos para abraçá-los.”³⁹

“No processo de sermos cautelosos, permitimos que a comemoração continuasse por mais tempo do que deveria”,⁴⁰ admitiu Bennett K. Hatfield,

principal executivo do International Coal Group.

O péssimo manuseio de informação sensível levou a mídia a atacar ainda

mais duramente a companhia de mineração e a falar de “crise atrás de crise”.⁴¹ O

International Coal Group nunca se recuperou. As ações da empresa, ⁴² negociadas a onze dólares antes do acidente, caíram para pouco acima de um dólar em 2009.

A companhia não existe mais, tendo sido adquirida pela Arch Coal em 2011.

Scott Baradell, executivo de relações públicas, diz que não precisava ter

sido assim: “Hatfield deveria ter se reunido com as famílias logo que ficou

evidente que uma falsa esperança estava se espalhando entre eles. Dito o seguinte:

‘Nós encontramos os homens, mas ainda não sabemos quantos estão vivos.

Estamos verificando se seus sinais vitais. Assim que soubermos mais, prometemos que você será o primeiro a saber. Por favor, tenha paciência conosco.’”
43

As pessoas são mais pacientes e propensas a nos perdoar quando admitimos os nossos erros e os corrigimos logo que são descobertos. Não deixe a tinta secar nem a poeira assentar sobre um erro de comunicação. Em vez disso, corrija-o assim que possível.

Certificar-se de que a mensagem seja recebida

Uma vez terminada a obra, o artista tem uma decisão final a ser tomada: como exibi-la para que seja recebida da melhor forma? Ela deve ser pendurada no

nível dos olhos ou apoiada no chão? Deve ser emoldurada ou não? Uma moldura

realçará a obra ou provocará distração?

Georges Seurat, conhecido pela sua técnica de pintura pontilhista – usar

minúsculos pontos de cor para criar cenas grandes –, não deixava nada para o

acaso. Desenhava molduras especiais para suas obras imensas, 44 e chegou a esticar sua tela original de 1,80 × 3 metros que retratava pessoas relaxando à beira de um lago,

TardededomingonallhadeGrandeJatte,demodoapoder

adicionar uma margem de pontos vermelhos, laranja e azuis e oferecer assim

umatransiçãovisualperfeitaentreseutrabalhoeorestodomundo.VanGogh

também⁴⁵ era famoso pela obsessão em relação a como seus quadros seriam

emoldurados, pintando molduras de madeira simples com frisos amarelos quando não podia se permitir as tradicionais molduras douradas. Matisse chamavaosquatroladosdeumamoldurade“aspartesmaisimportantesdeuma pintura” .⁴⁶

Sobmuitosaspectos,apartemaisimportantedanossamensagemtambémé amaneiracomoatransmitimos,demodoquesejarecebidacorretamente.Todaa preparaçãodomundonãoadiantarádenadasenosdesligarmosdonossopúblico ou fizermos com que ele se desligue de nós. A primeira coisa à qual devemos

prestar atenção é como emoldurar a nossa mensagem com a nossa linguagem

corporalecomunicaçãoñoverbal.

Albert Mehrabian, professor emérito de psicologia na Ucla e pioneiro na

pesquisadalinguagemcorporal,calculaque“oimpactototaldeumamensagem écercade7%verbal(sópalavras),38%vocal(incluindotomdevoz,inflexãoe

outros sons) e 55% não verbal” .⁴⁷ Como uma moldura gigante, dourada, que ofusca uma obra de arte sutil, nosso tom, expressão facial e postura podem modificar a maneira como alguém recebe a nossa mensagem. Nosso subtexto,

intencionalounão,podefazeradiferençaentreenvolverouavinteouafugentá-lo.

Joe Navarro, especialista em linguagem corporal¹⁴⁸ e autor de *What Every Body Is Saying* [O que cada corpo diz], aconselha que, para fazer boa comunicação com a comunicação não verbal, pelo menos nos Estados Unidos, precisamos cumprimentar os outros com um aperto de mão firme e olhar diretamente nos olhos. A o dar a mão, o aperto deve ser firme, nem fraco nem esmagador. Um aperto fraco demais pode dar a impressão de que você é fraco ou não deve ser incomodado; por outro lado, um aperto forte demais pode dar a impressão de dominação ou agressão. Olhar apessoado nos olhos a os comunicar, seja como orador ou ouvinte, também é importante por que diz ao outro que você está envolvido e prestando atenção nele. É claro que não queremos olhar ninguém de cima a baixo, nem dar uma passada rápida de olhos; o tempo de duração certo para olhar outra pessoa no olho é o tempo necessário para reparar na cordosidade dos olhos.

Se você costuma tratar com pessoas de outros países, deve pesquisar as dicas básicas de uma comunicação não verbal aceitável para aquela cultura. Eu tinha uma colega que frequentemente falava para plateias japonesas e ficava perplexa porque, ao contrário de outros grupos, eles nunca tinham perguntas após suas apresentações. Quando ela descobriu que no Japão as pessoas não costumamerguer a mão para chamar a atenção, mais simplesmente olham para o orador e esperam que ele perceba, sentiu-se péssima. Durante anos ela vira pessoas olhando com expectativa para ela, provavelmente ansiosas e cheias de perguntas não formuladas, e nunca chamou ninguém. Todo país e

região tem a

suaprópriaetiqueta,eainternetfacilitamaisdoquenuncaapesquisadoqueé
apropriadoounãoantesdevocêsecomunicarcomalguémdeoutracultura.

Há um gesto a ser universalmente evitado: apontar. Os funcionários da
Disney são treinados a nunca apontar em público, não só porque em
muitos

países o gesto é considerado rude, mas, talvez mais importante,
porque é

ambíguoepreguiçoso.Seumparticipantepergunta“Ondeficaobanheiromais
próximo?” e o funcionário simplesmente aponta para longe, esse
funcionário

estádizendoquenãoseimporta,queesperaqueoparticipantepergunteaoutra
pessoa pelo caminho, e não está fornecendo a ele efetivamente
nenhuma

orientaçãoreal.Emvezdisso,osfuncionáriosdaDisneydevemusarinstruções
específicasqueincluammarcosdereferênciapróximos.Umarespostacompleta,
maisútil,seria:“Obanheiromaispróximoficaaunssetemetrosdoladodireito,
logodepoisdepassaroportãodebambu.Sevocêchegarnocameloquecospe,é
porque já passou.” Apontar deixa muita coisa aberta a interpretação
que não

podesertraduzidaempalavraescrita.“Estávendoaquela coisa?
Bemali?”Que

coisa?Onde?

Confiar no gesto de apontar também provoca um curto-circuito na
vital

análise dedutiva. Forçar articulação específica aumenta o nosso foco,
transmite

um relato mais detalhado e cria uma memória superior da observação.

Isso é

especialmente importante quando a informação é disseminada por anos, como

ocorre quando uma testemunha ocular ou um policial, um encarregado de caso

ou um professor, precisam repetir sua descrição de uma experiência mais tarde no tribunal.

A maioria das pessoas a quem ensino tem dificuldade real com a regra de

não apontar. Até mesmo oradores que se presumiria serem naturalmente mais

descritivos, tais como jornalistas, não conseguem evitar de apontar, sobretudo

em ambientes visualmente estimulantes, como um museu. Pode ser um pouco difícil reprimir as mãos, mas mantenha-as baixadas ao falar.

Quando digo às pessoas que elas não podem apontar, invariavelmente alguém tenta contornar a regra movimentando a cabeça. Não adianta. Devemos ter consciência da nossa comunicação não verbal, mas não podemos deixar que ela substitua as nossas palavras. A linguagem corporal não é uma substituta ou

abreviação aceitável para dizermos o que vemos.

O segredo

Eu estava num voo recentemente quando a tripulação da cabine contou uma

piada: como evitar que uma comissária de bordo descubra um segredo? Anuncie

no alto-falante. Como diria meu filho: “É engraçado porque é verdade.” Ao

contrário dos passageiros, que se prendem a cada palavra da cabine,

as

comissárias de bordo se desligam dos anúncios do alto-falante porque não são

mensagens dirigidas a elas. Elas se comunicam com o comandante de outras

maneiras, geralmente por luzes e aquelas que parecem campanhas de porta, codificados para não causar preocupação aos passageiros.

Mesmo que possamos fazer o nosso melhor para elaborar mensagens sob medida para o nosso público, o conteúdo do que foi elaborado não é garantido que escutarão. Para ajudar a assegurar que nossa comunicação seja recebida,

precisamos dar alguns passos finais no envio da mensagem. O segredo para ter

êxito nessa tarefa envolve o que eu chamo de três Rs: repetir, renomear e

remoldurar.

O primeiro R: Repetir

Andy Warhol estabeleceu-se como o rei da pop art com uma ideia simples: a

repetição de imagens. Sejam as latas de sopa Campbell ou um grid com faces de Marilyn Monroe, uma vez tendo visto uma imagem de Warhol você nunca mais

esquece – porque viu mais de uma vez no mesmo lugar. Podemos aplicar este

conceito à comunicação, não nos repetindo, mas pedindo ao receptor que ecoe a nossa mensagem.

Não basta simplesmente perguntar aos receptores se nos ouviram. O psicólogo organizacional Dr. David G. Javitch avisa: “Não pergunte à pessoa se ela ouviu ou compreendeu. A resposta para ambas as perguntas quase sempre é

sim. Porquê? Por que ninguém quer que o patrão pense que você é ignorante ou não estava prestando atenção, ou que interpretou mal a mensagem.”
49 Em vez disso, faça o que os controladores de tráfego aéreo fazem com os pilotos para assegurar que a mensagem foi recebida: peça aos que ouvem que repitam a

mensagem com suas próprias palavras. SeagarçonetenorestauranteBobbyFlay
Steaktivessefeitoofreguêrepetiropreço,ouvir“trintaeseteecinquenta”em
voz alta poderia fazer com que ele ou um de seus companheiros de
mesa

questionasse o preço e pedisse um esclarecimento.

Se você não se sente à vontade para pedir a alguém que repita a informação
ao pé da letra, pode induzi-lo pedindo que construa uma ordem
classificatória.

Javitch recomenda: “Pergunte a o receptor qual são os passos mais difíceis, mais
fáceis ou complicados para executar a tarefa.”⁵⁰

O segundo R: Renomear

Nove anos depois de completar uma grande pintura a óleo mostrando
cinco

mulheres nuas com corpos angulares e desarticulados, finalmente Picasso estava
pronto para deixá-la sair do ateliê para exibição pública. Como o
trabalho

retratava prostitutas de rua diante de um bordel em Barcelona,⁵¹
Picasso o nomeou simplesmente
Le Bordel d’Avignon [O bordel de Avignon], chamando-o abreviadamente
de *mon bordel* (“meu bordel”). A obra em si⁵² já era suficientemente
chocante graças às poses primitivas, carnavais, das mulheres,
então André Salmon, amigo de Picasso e poeta, rebatizou-
a para o Salão de 1916

como *Les Femmes d’Alger* [Assenhoras de Avignon], a fim de torná-la
mais palatável ao público e evitar escândalos. O nome pegou, e o quadro, agora

em exibição permanente no MoMA – Museum of Modern Art, é considerado

uma das obras mais influentes de Picasso. A mudança de nome do quadro não alterou de modo algum seu conteúdo ou composição, mas permitiu que fosse mais bem recebido.

Quando chegamos a uma barreira de compreensão, uma simples mudança

denomepodesertudoqueéprecisoparasuperá-la.Oautorcampeãodevendas

do *New York Times* Harvey Mackay sugere: “Às vezes você pode conseguir o

que quer dando-lhe outro nome. Digamos que o seu oponente não ‘renegocia’

contratos. Tudo bem. Que tal se chamarmos de ‘extensão de contrato’? Seu

oponente diz não a pagamento de indenização? Tudo bem, é um ‘contrato de

consultoria.”⁵³ Contanto que seja um sinônimo acurado e não altere o significado, penseem Shakespeare: “Umarosa comoutronome teriaomesmo doceperfume.”⁵⁴

OterceiroR:Remoldurar

Os curadores da National Gallery of Art em Washington, DC, sempre se

orgulharam do fato de tantas obras na sua coleção serem exibidas em suas

molduras originais, planejadas pelo artista. Entretanto, ficaram chocados ao

descobrir na década de 1990 que nem toda moldura estava corretamente

combinada com a obra de arte que lhe fora pretendida. Após um exame mais

meticuloso, descobriram que a moldura original de Winslow Homer para

Right

and Left [Direita e esquerda] era na verdade pequena demais para o quadro e escondia importantes detalhes do mesmo. A moldura encaixava-se perfeitamente em outra obra de Homer que carecia de uma moldura original, *Hound and*

Hunter [Cão e caçador]. A moldura foi trocada [a55](#) e uma nova, maior, foi criada para permitir que *Right and Left* fosse plenamente apreciada.

Se a informação que você está tentando passar não ressoa entre o seu público, tente remoldurar a forma como você a está apresentando. Lembro-me

de uma anedota de meados do século XX que ilustra perfeitamente o impacto de remoldurar a nossa comunicação.

Um cego idoso estava sentado numa esquina movimentada na hora do rush pedindo dinheiro. Ele tinha um cartaz ao lado da sua canequinha de lata que

dizia: CEGO, POR FAVOR AJUDE . E a canequinha estava vazia.

Uma jovem redatora publicitária passou e viu o cego, seu cartaz e sua caneca vazia, percebendo que as pessoas passavam à sua frente sem se mover.

Tirou uma caneta da bolsa, virou o cartaz do outro lado e rabiscou uma

mensagem no verso. Deixou o cartaz como cego e seguiu seu caminho.

Imediatamente as pessoas começaram a pôr doações na caneca. Quando ela ficou repleta, o cego pediu a um estranho para lhe contar o que dizia o novo

cartaz.

O cartaz dizia: “É UM BELO DIA. VOCÊ PODE VÊ-LO. E U NÃO POSSO.”

Mudar a forma como apresentamos a nossa informação pode mudar drasticamente o modo como ela é recebida. As pessoas sempre ficam surpresas

quando lhes digo que em média um seminário da Arte da Percepção tem três

horasdeduração.Trêshoraséumtempolongoparaescutarumapessoaafalando, e, ao mesmo tempo que tenho muita informação que quero transmitir, sou

cuidadosa com as molduras que escolho: um monte de visuais interativos,

exercícios colaborativos que requerem que os participantes levantem e conversemcomoscolegasefrequentesvisitasamuseus.Nofinal,amaioriados participantesmedizquepoderiamficarcomigomaistrêshoras.

Umconvite

Hápoucotempo,compareciaumaexposiçãodearteemNovaYorkintitulada *In*

the Studio [No estúdio], que explorava como os artistas representavam artisticamente seus próprios locais de trabalho. Ao mesmo tempo que imensamentediferentes,asobraseramtodasdeclaraçõespessoaisdarelaçãodos artistascomosagradolocalemquecriamsuasmensagens.

Oartista britânicoLucianFreud,nascidonaAlemanhaenetodeSigmund, retratou seu estúdio numa pintura chamada *Two Japanese Wrestlers by a Sink*

[Doislutadoresjaponesesjuntoaumapia].Emvezdemostrarumasalaserena com grandes janelas, cavaletes ou um único pincel, a imagem é quase inteiramente tomada por uma bacia comum, bastante suja; a pintura titular dos



lutadoresestádeslocadaparaoladoeseveramentecortada.Apiaémaiscentral para esta pintura e para o processo que produziu a arte de Freud do que

possivelmentequalqueroutroelemento.Mostrando- abemnafrenteenocentro,

Freud nos lembra de que sua arte, sua comunicação criativa, não surgiu num

passedemágica,masfoiprodutodeplanejamento,práticae propósito.

Em outra peça, *O pintor e o comprador*, o esboço de um autorretrato do séculoXVidePieterBrueghel,oVelho,oartistaestánoseuestúdiousegurando umpinceldiantedeumatelaquenãoévistaenquantoumespectadorespiapor cimadoseuombro.ÉsignificativoqueBruegheltenhaincorporadooespectador aoseuautorretrato,poissoconfirmaoreconhecimentoporpartedopintorde que sua comunicação não trata simplesmente do que ele quer criar mas

igualmente do que os outros irão ver. Mesmo que o produto final de um artista possa parecer espontâneo e universal, não é nenhuma das duas coisas. Ao

contrário, todas as obras – pelo menos as boas e memoráveis – são criadas

deliberadamente levando em consideração o comprador, o usuário final ou o

espectador.

Pieter Brueghel, o Velho, *O pintor e o comprador*, c.1565



Richard Diebenkorn, *Studio Wall* [Parededeestúdio], 1963

Finalmente, tive de parar diante do quadro de Richard Diebenkorn de 1963.

Achei-o notável porque, ao contrário de suas paisagens abstratas, *Studio Wall* é

mais figurativo e acessível: mostra o trabalho do artista pendurado na

parede e

parece oferecer ao espectador um assento vago, convidando-o a entrar no

estúdio, por assim dizer. É isto que tanto a arte como a comunicação constituem: um convite. Um convite para deixar os outros entrarem no nosso cérebro, deixá-los saber o que vemos e como movemos.

AGORA QUE EXAMINAMOS as habilidades da boa comunicação em situações

regulares – lançamentos de produtos, coletivas de imprensa, interações em

mídias sociais, parques temáticos, restaurantes e até mesmo encontros –, vamos

explorar como manter nossa tranquilidade e continuar nos comunicando

efetivamente em momentos de estresse e pressão.

9. A grande (nua, obesa) Sue e o diretor do colégio

Como ver e compartilhar verdades duras

ANALISAMOS OS princípios da boa comunicação para situações do dia a dia, mas e quando precisamos nos comunicar sem realmente querer – quando confrontamos

as coisas difíceis ou estressantes, desagradáveis e até mesmo tabus que nos

deixam inerentemente desconfortáveis? Por mais que queiramos, não podemos

ignorar – las. Se é real, concreto, factual, acontece e está na nossa frente, temos de lidar com isso.

Durante séculos filósofos e psicólogos têm debatido por que os seres humanos, nas palavras do cético escocês David Hume, “evitam

verdades

desconfortáveis”

.1 Será porgoísmo, hedonismo ou uma tentativa de maximizar a autopreservação? Ninguém possui uma resposta definitiva. Entretanto, como aprendemos ao aguçar as nossas habilidades de observação, só porque não

sabemos o porquê isto não significa que não possamos lidar com a nossa

capacidade inconsciente de virar as costas para as coisas de que não gostamos. E

nós viramos as costas, sim. Negamos e desviamos, fingimos e passamos adiante,

mas nenhuma dessas atitudes evasivas apagará o fato de que algo nos foi

apresentado e não lidamos com ele.

Para evitar deixar informação para trás, temos de ser capazes de descrever

as coisas acuradamente, não importa em que situação. Essa necessidade, porém,

é ainda mais premente quando se trata de informação problemática, porque a

recusa em reconhecê-la – e em observá-la, analisá-la ou articulá-la – pode piorar

a situação. Ignorar coisas que nos preocupam não fará com que elas

desapareçam. Do mesmo modo que uma fagulha pode se transformar num

incêndio florestal, elas podem escalar e até mesmo explodir. E nós talvez

sejamos responsabilizados por virar as costas para o problema quando ele era

menor e mais fácil de ser resolvido ou contido.

Para evitar ser o capitão do *Titanic*, que ignorou as advertências em forma

de gelo, temos de encarar de cabeça erguida até mesmo aquilo que é



aparentemente impossível. Temos que nos acostumar a ficar confortáveis como desconfortável, como dizem na marinha norte-americana. O veterano de guerra

Brent Gleeson, hoje diretor de uma agência de marketing digital, explica:

“Houve muitas vezes que eu, como diretor de uma empresa, estive em situações muito desconfortáveis. Podia ser uma conversa difícil com um membro da

equipe, um processo judicial ou outro trato com um membro exigente da diretoria. O desconforto vem em muitas formas. Mas quanto mais você o abraça como

realidade, maior se torna a sua zona de conforto. ”²

Goya, *Amajánua*, c.1795-1800



LucianFreud, *BenefitsSupervisorSleeping*,1995

Quantomaisconfrontamosenoscomunicamosobre aquilo que nos deixa desconfortáveis, melhores somos para enfrentar a dificuldade. Começamos por

lidarcomaspinturasaseguir.Vamossimplesmentecatalogarsuassemelhanças e diferenças. (Não se sinta mal se pensar “Antes e depois do casamento” ou

“Esposaesogra”.Eujáouviissotudo.Sónãodigaemvozalta!)

Ambas as pinturas mostram mulheres reclinadas num divã, embora em direções opostas. A mulher na primeira pintura está de olhos abertos, cabeça

levantada e olhando em frente. A mulher na segunda pintura está de olhos

fechados, a cabeça indolente e estirada no divã. Ambas têm cabelo castanho.

Parece que o cabelo da segunda está despenteado.

E quanto aos divãs? Não diga que um é “coisa fina” e o outro “um

lixo”;

essas são expressões de julgamento. *Coisa fina* e *um lixo* significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Em vez disso, seja específico. Fale sobre seda e veludo versus manchas e falta de almofadas. O divã na primeira pintura é

tecnicamente uma *chaise longue* de um só braço, verde-escura, com lençóis de

cormarfi meduas almofadas em fronhas derenda. A segunda pintura mostra um sofá tradicional, de dois braços, com padrão floral, sem almofada e estofamento sujo e rasgado.

A primeira pintura exibe um fundo marrom e âmbar; não podemos ver o piso. A segunda tem ao fundo um lençol de tecido cinza e amarrado; o piso tem textura de madeira.

Mais alguma coisa? Eu mostro essas duas imagens diariamente no país inteiro para milhares de profissionais e líderes, e uma das últimas observações

sempre mencionadas é que *ambas as mulheres estão nuas*. Você pode dizer

“nuas”; é um fato. Ambas estão viradas numa posição quase totalmente frontal

sem nenhum trapo ou camuflagem para ocultar a nudez. A primeira mulher está com as mãos atrás da cabeça; a segunda tem as mãos esquerdas encostadas no divã e com a outra segura o seu direito.

E em termos de peso? Ninguém tampouco quer mencionar isso. “Não é uma coisa social mencionar que uma é magra e a outra não é?”, um participante me perguntou recentemente. Não, há uma importante diferença objetiva no peso delas. Para ser mais específica, a segunda mulher não está apenas acima do peso, ela é obesa.

Obesa é um termo clínico definido pelos Centros de Controle e Prevenção

de Doenças para descrever o peso de um indivíduo com índice de massa corporal

(IMC) acima de 30. Para uma mulher com pouco mais de um metro e setenta,

isso significaria 93 quilos ou mais. É seguro dizer que a mulher na segunda

pintura é obesa. Na época em que o quadro foi pintado, a modelo Sue Tilley

pesava 127 quilos. Você não está emitindo julgamento nem fazendo troça ao

dizer isso, está simplesmente dizendo o que vê.

Certa vez, um médico ergueu a mão para me dizer que uma das mulheres

era “perfeitamente saudável”, enquanto a outra era “morbidamente obesa”.

Objetei sua descrição, mas não pela razão que você poderia imaginar.

“Morbidamente obesa” é um termo usado para qualquer um que tenha IMC acima

de 40, ou acima de 35 com condições de saúde relacionadas com a obesidade. E

nem sequer é a classificação mais alta de obesidade; um IMC acima de 45 é

tratado como “superobesidade”. O médico não disse “repulsivamente obesa”;

deu uma definição clínica. Era a sua escolha de palavras para a mulher na

primeira pintura que continha uma inferência. Perfeitamente saudável? Como ele

podia saber? Talvez ela tivesse esquizofrenia! (Logo depois, ele se desculpou

pela inferência incorreta.) A comparação das duas obras de arte tem tanto a ver com a escolha de palavras quanto com a abordagem de temas sensíveis.

Nós acabamos ficando tão receosos de dizer alguma coisa que nos

esquecemosdoque são fatos. Fatos são verdades provadas,
não opiniões. Uma

boa maneira de estabelecer rapidamente a diferença? Digamos que você não o que
pensa.

Digamos que você não o que pensa

Aqui cabe a repetição não só porque você precisa se ater a fatos objetivos mas
também porque precisa dizer o que você, mesmo quando não gosta do
que você.

Comunicação efetiva significa ser capaz de falar sobre qualquer
assunto

pertinente, mesmo que seja desconfortável, inusitado ou inquietante. Você pode
não gostar de uma coisa, pode ter aversão pessoal a ela, mas isso não quer dizer
que possa ignorá-la.

Como mencionei, eu mostro essas pinturas a todo grupo, mesmo

organizações religiosas. Certa vez, eu as estava apresentando para
líderes

educacionais de escolas de ensino médio em risco quando um diretor
ergueu a

mão e disse: “Não quero olhar para essas figuras. Elas me repugnam!”

Expliquei que, embora a minha intenção nunca tivesse sido ofender
ninguém, era irrelevante ele gostar ou não das figuras. Não podemos
virar as

costas para coisas das quais não gostamos. O fato é que as mulheres estão nuas.

É preciso lidar com isso. Você não precisa gostar. Só posso imaginar as
coisas

difíceis e até mesmo desagradáveis com as quais um diretor de colégio
numa

cidadepequenasedepara.Virarascostasparaelasnuncaéumaopção.

Aarte,assimcomoavida,nemsempreébonita.Asimagensanterioresnão sãoartigosdepornografia;sãopinturasicônicasquecausaramfuronomundo

da arte por motivos distintos. A primeira, *A maja nua*, de Francisco Goya, é considerada um dos primeiros casos na arte ocidental de um artista pintando uma mulhernuaquenãofosseumafiguramitológica,históricaoualegórica.Peloseu crime de “depravação” ao pintá-la, o artista foi levado diante da Inquisição.

Pintadaporvoltade1800,elaestánoMuseudoPradoemMadridesde1901.A

segunda pintura, *Benefits Supervisor Sleeping* [Supervisora de benefícios dormindo], é uma obra de Lucian Freud. Com frequência ela é coloquialmente

citada como *Big Sue* [Grande Sue] em homenagem à modelo da vida real, Sue

Tilley,umaassistentesocialquepassoutrêsanosposandoparaoretrato.Quando

Big Sue foi vendida num leilão por US\$ 33,6 milhões, em 2008, quebrou o

recordedomaisaltopreçopagounumleilãoporumaobra de um artista vivo.

Aarteéoveículo perfeito para aprender como se comunicar quando você se sente desconfortável. É claro que o tema do qual ela trata pode ser controverso e impopular; porém, mais importante, a arte é o que é para todo e

cada espectador. Ela não se move nem responde falando, não o segue no

caminho de volta para casa. Ela é estática, atemporal e não o julga pela forma

como você interpreta. E aíportantoresideseupoder.OartistaefotógrafoJR explica que a arte tem a ver com “levantar perguntas e dar espaço

para

interpretação e diálogo. O fato de a arte não poder mudar as coisas faz de um lugar neutro para trocas de ideias e discussões, permitindo então mudar o

mundo”. 3

Em 2013, levei um grupo ao Metropolitan para uma exposição temporária

numa galeria interativa chamada *The Refusal of Time* [A recusa do tempo], de William Kentridge. Não os avisei de nada, não paramos para ler as legendas, simplesmente entramos por uma porta numa sala escura onde havia uma

instalação de vídeo de cinco canais com som, megafones e um respirador

“elefantino”. A sala estava extremamente escura e o som muito alto. Telas

escuras enchiam as paredes com filmes que piscavam, a maioria em preto e branco, e apresentavam formas e sons opostos de um lado a outro, silhuetas de pessoas dançando e rabiscos. Era tocada uma trilha sonora estrondosa, atordoante, com música e palavras faladas, enquanto uma escultura móvel

semelhante a uma máquina de fábrica da época da Revolução Industrial com as engrenagens expostas e uma cabeça gigante trabalhava ruidosa e incessantemente no centro da sala.

Passamos direto pela exposição, e quando saímos eu me vi e perguntei ao grupo o que tinham observado. Era um bom teste para a consciência situacional de curto prazo, e, mesmo estando nomeiada de uma aula sobre aguçar habilidades de

observação e percepção, mais da metade da turma ficou completamente desligada, já que eu não tinha lhes dado instruções explícitas sobre aquilo em que deviam prestar atenção.

Umdosparticipantessugeriueasensaçãoeradeestaraprisionadonum
velhodesenhoanimadoempretoebrancodasérieSinfoniasTolasdaDisney,na
qual flores gigantes dobram os joelhos e dançam num ritmo
perturbador.

Criativo, sim, mas eu não queria saber a sensação que a obra de arte
lhes

provocava, queria saber o que tinham visto. Na ausência da riqueza de
dados

observacionais, outros alunos preencheram os vazios com suas
opiniões:

“Desconfortável”, disse um deles. “Não tenho ideia do que era aquilo”,
disse

outro. Um terceiro sentiu-se claustrofóbico e “não via a hora de sair”.
Outro

simplesmentedeclarou:“Odiei.”

Sim, era uma agressão aos sentidos. Podia facilmente deixar qualquer
um

desconfortável. E isso vale para uma série de coisas neste mundo. Mas
não

podemosdeixarqueonossodesconfortosupereanossanecessidadedeobservar
eterconsciência.

Vamosdarumaolhadanumquadroquepoderiaserdescritocomoopressor.

Quinhentos anos antes da brincadeira *Onde está Wally?*, o artista
holandês Hieronymus Bosch pintou *O jardim das delícias terrenas*, um
imenso tríptico
pintadoemtrêspainéisdecarvalhodemaisdesetemetrosdecomprimentopor
maisdequatrodealtura, retratandosimbolicamenteojardimdoÉden,aqueda

dohomemeoinferno.

(AobraseencontranacoleçãopermanentedoMuseudo

Prado, evaleapenavê-lapessoalmentesevocêpuder.)



Hieronymus Bosch, *O Jardim das Delícias Terrenas*, c.1500-5

Como a pintura é muito grande, vamos fechar o zoom no detalhe do canto inferior direito:

Hieronymus Bosch, *O Jardim das Delícias Terrenas* (detalhe), c.

1500-5

Não importa como nos sentimos em relação a esta imagem. Decididamente, é estranha. Mas, em vez de falar sobre o que pensamos, vamos falar sobre o que vemos.

Começaré com o mais importante: no canto esquerdo superior, há algo que parece ser um homem, que aparenta estar morto, sendo atacado por duas

criaturas roedoras. Do lado direito temos um porco antropomórfico vestindo uma pequena capa que se assemelha a um hábito de freira. O porco está sentado e encostando o focinho contra a orelha de um ser humano masculino adulto,

também sentado, com a mão direita sobre a face do porco. O homem tem o que parece ser um pedaço de papel com algo escrito pendurado sobre a coxa

esquerda, mas fora isto não parece estar vestindo nenhuma outra roupa. Na

frente do homem do porco há uma criatura com bico de ave, coxa semelhante às humanas e pés de réptil, vestindo um grande elmo fechado, do tipo preferido

pelos cavaleiros medievais, que cobre a maior parte do seu corpo. A criatura tem a ponta de uma seta com penacho saindo da coxa direita e um pé cortado

pendendo de um grande espinho curvo que se projeta de seu elmo. Há um

tinteiro pendurado no bico da criatura, que saído do visor do elmo; nestes tinteiros porcos mergulha uma pena que segura com a pata dianteira direita.

Veja, não é tão ruim se nos ativermos exclusivamente aos fatos. Vamos

tentar outro quadro. O que você vê?



William-Adolphe Bouguereau, *Dante e Virgílio no inferno*, 1850

Este é geralmente o ponto em que as pessoas que não tiveram problema

com as mulheres nuas e o porco vestido de freira começam a chiar um pouco.

Não importa se a pintura é deixada desconfortável ou traz à tona coisas nas quais você preferiria não pensar. É *especialmente* quando não gostamos de uma coisa

ou desejamos desviar os olhos dela que se torna essencial que sejamos capazes de descrevê-la objetivamente, deixando de lado tanto suposições

quanto

emoções.

Olhe para a pintura de verdade. O que se passa nela? A sua percepção dos

fatos muda à medida que você olha com mais intensidade e atenção?

Se numa

olhadar rápido poderia parecer que dois homens nus estão lutando de brincadeira,

como exibição de força ou atração, quando se olha mais atentamente vemos em

lugar disso sinais de agressão: um joelho nas costas, dedos enfiados na carne,

uma boca aberta mordendo o pescoço do outro. O quadro de William-Adolphe

Bouguereau, de 1850,⁴ é intitulado *Dante e Virgílio no inferno*, e retrata uma passagem do *Inferno*

de Dante em que este e Virgílio percorrem o itavocírculo

do inferno e assistem a um herege lutando com um vigarista:

Eles se ferem mutuamente não só com as mãos,

Mas com a cabeça e com o peito e com os pés,

Arrancando um do outro pedaços de carne com os dentes.

Tudo bem sentir-se desconfortável olhando para este quadro. Tudo bem não

gostar dele. O que não é tudo bem é ignorá-lo, porque ele existe. Está na sua

frente. É quando ignoramos os fatos ou escolhemos não acreditar no que vemos

que coisas ruins acontecem.

Acredite no que você vê

Às vezes os fatos que nos são apresentados são tão desconfortáveis ou

inacreditáveis que os bloqueamos, com resultados desastrosos.

Psicólogos

tomaram emprestada do Direito a expressão “cegueira deliberada”⁵ – na qual a pessoa tenta evitar responsabilidade por algum ato ilegal

não tomando propositalmente consciência dos detalhes – para denotar coisas que nós

propositalmente escolhemos, mesmo de modo inconsciente, não ver. Como a

nossa outra cegueira, a cognitiva, esta pode ser superada com a tomada de

consciência. Ao contrário do que acontece nos casos de cegueira cognitiva, a falha

em superar esta outra pode ter consequências de longo alcance, como pode ser

visto no caso que abalou Coventry.

Na Inglaterra, a expressão “enviado para Coventry” refere-se a alguém com

quem não se pode mais falar porque essa pessoa merece isolamento total.

Infelizmente, isso provou ser verdade para o residente local de quatro anos

Daniel Pelka. Em março de 2012,⁶ o garotinho loiro foi encontrado morto de inanição e surrado pelos pais – apesar de as autoridades terem sido chamadas à sua casa 26 vezes.

Funcionários da escola haviam comentado que em diferentes ocasiões

Daniel parecia com um braço quebrado, dois olhos roxos e “quatro hematomas com formade pontos”

⁷ em volta do pescoço. Ele se retraiu quando um assistente

escolar revolveu de brincadeira o seu cabelo. Professores notaram que ele estava

“se deteriorando”, era só pele e ossos, com olhos afundados, as roupas “largas

de mais para ele”. Documentaram que ele estava roubando comida das lancheiras

das outras crianças e comendo restos cobertos de sujeira das latas de lixo e da

caixa de areia da escola.

Seupadrastoalegou⁸queomeninohaviaquebradoobraçoapopulardeum

sofá. Foi determinado que ele tinha uma “obsessão por comida”. ⁹ Sua mãe aparentemente carinhosa alegou que ele tinha uma condição médica que o deixava esquelético. Seu pediatra explicou seu fraco crescimento e peso como

sintomas da sua condição médica. Embora a polícia visitasse a casa

frequentemente para tratar de brigas domésticas violentas, nunca conversaram

com Daniel nem consideraram abuso infantil (um exemplo perfeito do que

[acontece quando não fazemos perguntas, conforme aprendemos no capítulo](#)

[anterior](#)).

A investigação oficial sobre o caso considerou que “os profissionais envolvidos não estavam preparados para ‘pensar o impensável’, e tentavam

racionalizar as evidências diante de si como não estando relacionadas com

abuso”. ¹⁰

Daniel não morreu porque as pessoas não foram capazes de notar sua condição. Elas notaram, sim. E documentaram. E se importaram. Mas não

quiseramacreditarnoqueviamnoagregado.Nãoquiseramconfrontaraaflitiva realidade do abuso ao analisar os fatos de que dispunham.

Precisamos acreditar no que vemos mesmo quando isto significa ter que

pensar no impensável e dizer o indizível. Não podemos ignorar sinais de

advertência porque parecem prognosticar o impossível. A crença de que não

podia afundar contribuiu para a tragédia do *Titanic*. Acrençade que o Lehman

Brothers era grande demais para quebrar contribuiu para o seu colapso. Não

podemos encobrir fatos que achamos desagradáveis, aflitivos ou perturbadores

porque o inimaginável acontece todo dia. Temos de ser capazes de nos comunicar quando as coisas estão como devem estar, mas também nos preparar para o imprevisto, para a emergência, para o impossível.

Para praticar a análise objetiva tanto do “impossível” como do desconfortável, vamos chegar um pouco mais perto do *Jardim das delícias*



terrenas de Bosch analisar este detalhe:

Hieronymus Bosch, *O jardim das delícias terrenas* (detalhe), c.

1500-5

Ele não precisa fazer sentido nem se relacionar com a nossa vida para avaliarmos e analisarmos a pintura meticulosamente. O que se passa nesta

figura? Anote algumas frases para descrevê-la.

Eis o que eu vi: uma criatura antropomórfica com cabeça de pássaro está

sentada numa cadeira circular sobre estas casenquanto come o que parece ser um corpo humano nu. A criatura tem um caldeirão na cabeça e o pé dentro de duas urnas e está segurando a metade inferior do corpo humano na boca com a garra direita em torno das duas coxas humanas. Mais duas formas humanas parecem

estar numa bolha sob a cadeira da criatura. E cinco pássaros negros, vistos

apenas pelas suas silhuetas, saem voando das costas humanas semidevoradas.

Não penso que seja uma cena particularmente agradável, mas isso não importa. E tampouco acho que seja muito realista, mas ela é real – é uma

imagem que realmente existe no mundo, então posso usá-la em termos de dados

visuais e descrevê-la. Evocê também pode.

Mais importante, podemos traduzir essa habilidade de avaliar precisamente a arte que está fora do nosso tempo para lidar com situações de difícil comunicação, porque enquanto olhar pinturas provavelmente não faz parte da

suas rotinas diárias, administrar informações sensíveis faz. Todos nós temos de lidar com situações difíceis e discutir tópicos desconfortáveis. Profissionalmente, em algum momento vamos ter que pedir um aumento, questionar a política de uma

nova empresa, repreender um funcionário ou resolver uma disputa.

Pessoalmente, em algum momento vamos ter alguma conversa difícil com o

nosso companheiro, o nosso filho ou os nossos pais. Mais uma vez, o problema de ignorar algo é que isso é perigoso. Treinar agentes de vigilância na comunidade de serviços de inteligência é um lembrete constante de que coisas

sobre as quais não falamos não somem simplesmente. Na verdade, podem se

agrar, causar mais dano e aumentar a nossa própria vulnerabilidade. Em

contraste, a disposição de enfrentar assuntos e situações difíceis pode lhe valer a admiração do seu chefe, do seu cliente, do seu doador, potencialmente até mesmo dos seus entes queridos.

Crianças, em particular, necessitam de comunicação franca e direta, sobretudo no tocante a questões problemáticas. Minimizar, deixar de lado ou

negar as preocupações de outras pessoas não fará com que o problema desapareça e pode prejudicar a relação que temos com elas.

Certa vez orientei o diretor-geral de uma escola particular de elite em Manhattan que teve a tarefa de inibir a inveja de contar aos pais de uma brilhante aluna adolescente que sua querida filha havia oferecido favores sexuais no banheiro masculino. A conversa não correu bem porque os pais se recusaram a aceitar.

“Esta é uma acusação ultrajante!”, refutou a mãe, colérica. “A nossa filha

*jama*s faria isso!”

Odiretorexpliouquênãoeeraumaacusaçãoemumasuposição.Amoça

fora surpreendida por um membro antigo do corpo docente, digno de toda a

confiança.Ospaissaíramfumegando,recusando-seacontinuaraconversaque

poderia, em última análise, ajudar sua filha a receber o aconselhamento ou a

disciplinadequeprecisava.

Ospaisforamtomadosdesurpresaepossivelmentedominadospelassuas

emoçõesedescrença.Noentanto,virarascostasparaissônãofaziacomque o

problema sumisse; na verdade, talvez tornasse a provação ainda maior,

especialmente se varressem a situação para debaixo do tapete, da mesma

maneiraquetinhamfeitonasaladodiretor.SegundooterapeutadefamíliaRon

L.Deal,quandoosresponsáveisviramascostasparaumasituaçãocomplicada

que diz respeito a um filho, a criança muitas vezes interpreta o ato como os

adultosdandoascostasparaela.Istopodelevá-laasevoltarpermanentemente

para dentro, agindo com comportamento negativo, ou perdendo a confiança de

longoprazonafiguradospais.Dealafirma:“Comotempoasituaçãovailonge

nosentidodeaumentaradistânciaemocionalnarelaçãopais-criançaediminuir

a voz dos pais com a criança. ”¹¹ Para evitar isto, os pais precisariam erguer-se

acimadoseudesconfortotantocomafilhaquantocomoseducadoresdajovem eterumaconversaobjetivasobreosfatos.

Quando estamos emocionalmente sobrecarregados e aparentemente

não

conseguimos pensar direito, sempre podemos cair de volta no mesmo modelo

investigativo que aprendemos a usar para juntar fatos: quem, o quê, onde e

quando. Em vez de deixar as emoções ditarem sua resposta, os pais da aluna

poderiam ter perguntado: “Quem estava envolvido nas atividades da nossa

filha?”, “O que exatamente o incidente envolveu?”, “Onde isso aconteceu?” e

“Quando ocorreu?”.

Verdadeiros líderes conseguem conduzir uma conversa desconfortável com

a mesma facilidade que uma crise. Eles sabem como digerir e transmitir uma

notícia ruim sem exibir subjetividade ou emoção, mesmo quando não gostem. E, em todo curso que dou, posso identificar imediatamente essas pessoas. São elas que, quando todo mundo diz “Eu não gostei disso”, ou cobrem a boca com as mãos, ou vira para o outro lado, dizem com um meneio decidido: “Interessante.” O

cérebro delas está em ação, superando suas entranhas e sua linguagem corporal.

Eis como ser uma pessoa dessas.

Sejam a isca para todo que as suas emoções

Assim como o corre com as habilidades de observação, a coisa mais importante que podemos fazer para aprimorar nossas habilidades de comunicação, especialmente em momentos de estresse ou pressão, é separar o objetivo do

subjetivo. Ao avaliar, separamos fatos de ficção. Ao analisar, separamos

inferência de opinião. Na comunicação em situações de dificuldade, precisamos separar a mensagem de toda e qualquer emoção.

O ser humano não é apenas emocional. Emoções são parte natural de quem nós somos. Conforme explica o psicólogo e pesquisador da emoção Paul Ekman,

desenvolvemos emoções para lidar com ameaças antigas, tais como tigres—

denteados de sabre, e como resultado frequente nós as experimentamos de forma

inconsciente. “Elas precisam correr sem pensar ou então você estaria morto”
[,12](#)

diz Ekman.

Emoções são também aquilo a que nos conectamos para prestar atenção. Se não tivéssemos um medo instantâneo de virar banquete de tigre, nossas pernas

não nos moveriam para tirar-nos do perigo a tempo. Em situações de estresse,

em especial, as pessoas ficam mais sensíveis. Comunicar-se com elas emocionalmente fará com que respondam na mesma nota. Respostas emocionais não realizam trabalho concreto. Em vez de focalizar a informação ou a tarefa em questão, as emoções podem nos levar a ficar remoendo o aspecto pessoal.

Quando transmitir informação, especialmente para pessoas que se reportam a você, escolha com cuidado suas palavras e solicitações. Se você incluir até

mesmo uma insinuação mínima de emoção negativa—desapontamento, aversão,

descrença, condescendência, sarcasmo, agressão passiva ou insultos velados—, é isto que os seus ouvintes escutarão primeiro, e é isto que se apegarão por mais

tempo.

Certa vez trabalhei com uma mulher particularmente talentosa para humilhar seus subordinados com reprimendas envoltas em insultos.

Infelizmente, ainda que suas críticas pudessem ter sido válidas, seu tom de

reproche e a reação de mágoa de quem as recebia faziam com que lhes fosse

muito difícil registrá-las. Uma das destinatárias dos furiosos impropérios

desperdiçava dias revivendo e introjetando a censura desnecessária antes de

poder retomar seu trajeto e reparar as questões reais.

Comentários como “Trabalhe o tom!” passavam como berros embutidos.

“Você precisa fazer melhor” era tomado como insulto. A redatora ficou obcecada pela reprimenda “Não é assim que se faz. Google e Wikipédia não são fontes

válidas”. Como especialista em comunicação corporativa com diploma de

jornalista, a redatora sabia que Google e Wikipédia não eram referências dignas de crédito, e não as usou. A chefe achou que ela tinha usado? Ou era apenas uma

censura depreciativa? Em vez de aprofundar sua pesquisa, como achava que

tinha de fazer, ela passou horas preparando a defesa de sua aptidão. Ficou

defensiva, irada e relutante em mudar alguma coisa.

Tanto a redatora quanto a chefe tinham o mesmo objetivo: um relato bem

escrito e bem documentado feito de maneira apropriada. A má comunicação que

ameaçavaminarotrabalhoera,emúltimaanálise,prejudicialaambasaspartes.

A chefe não teria levado nenhum tempo extra para elaborar comentários mais

proveitosos, tais como trocar “Não é isso que significa ‘ambivalente’!” por

“‘Ambivalente’ significa ter sentimentos mistos em relação a alguma coisa,

não?”.Fazerissoteriapoupadoatodaaequipeotempodesperdiçadoedrama intersetorial.

Istonãoquer dizerquenão possamosexpressaremoções. Sevocêprecisa

transmitir um sentimento – *Eu te amo* –, use a emoção. Quando você precisar transmitir um fato – *o seu desempenho está abaixo da média* –, elimine a emoçãoanãoserquesejaistooquevocêdesejeentroca.

Comoasnossasemoçõespodemaparentementesurgirdonadaenostomar

de surpresa – “Você pode nem perceber até que alguém lhe diga: ‘O que está

deixando você tão aborrecida?’” ,13 observa Ekman –, o primeiro passo para adquirir domínio sobre elas é conhecê-las. Da mesma maneira como acontece com nossos filtros perceptuais subconscientes, introduzir uma consciência

racional das nossas emoções no processo de comunicação ajuda-nos a superá-

las.

Paracomeçar,Ekmanrecomendaestarcientedasnossasexpressõesfaciais, da nossa linguagem corporal e de qualquer tensão que possamos estar carregando.Sevocêsepercebeapertandoomaxilarouenrijecendoosombros, useistocomosinaldequepodeestarinvoluntariamentemanifestandoemoções.

Se você descobre que é isso mesmo, faça a mesma coisa que fazemos quando

olhamos uma obra de arte: dê um passo atrás, analise e avalie. Pergunte a si mesmo: “Por que estou sendo emocional? O que será que deflagrou isso? Será que entendi algo mais?”

Devemos ter consciência dos nossos próprios gatilhos e não emocionais, porque outras pessoas ao nosso redor podem vê-los, às vezes mesmo antes de

nós. Pacientes conseguem perceber quando não vemos a hora de sair do seu

quarto. Crianças conseguem perceber se nós detestamos ajudá-las com a lição de

casa. Aquele cliente consegue perceber se nós secretamente o consideramos um ignorante. E no instante em que eles percebem, comprometemos a qualidade da nossa relação, o cuidado ou conselho ou instrução que podemos oferecer, e

talvez até mesmo nossa integridade profissional ou pessoal.

Fingir que as nossas emoções não existem não é solução. Tentar suprimi—

las ¹⁴ pode ser não apenas fútil— pesquisadores da Universidade de Tecnologia de Queensland, na Austrália, descobriram que pessoas tentadas a suprimir pensamentos negativos na verdade os difundiam ainda mais— como prejudicial à

saúde. Um experimento de 2012 ¹⁵ na Universidade Estadual da Flórida registrou respostas de estresse mais fortes com base no batimento cardíaco de pessoas que tentavam reprimir seus pensamentos negativos do que daquelas que não o

tentavam.

Quando se trata de emoções ou pensamentos negativos, os especialistas

aconselham: deixe que fluam para livrar-se deles.

Quando abordar uma situação pela primeira vez, antes de comunicar

qualquer coisa, dê a si mesmo alguns momentos para trabalhar sua resposta

emocional. Num sessão na Frick Collection com estudantes de medicina, dividi o grupo em pares e atribuí a cada par uma obra de arte para observar, estudar e então apresentar para a turma. Pude perceber pela linguagem corporal que dois rapazes – estudantes de medicina do primeiro ano – não apreciaram o retrato de

uma mulher, o *Portrait of the Comtesse Daru*, de Jacques-Louis David, que lhes pedi para analisar. Encaravam o quadro com olhar vazio. Ajeitavam-se e

mudavam de posição. Finalmente eu lhes disse: “Se vocês não gostam, tudo

bem. Sejam apenas capazes de medizer porquê.”

De repente abriram a boca. Eles me disseram que achavam a mulher pouco atraente; ela era vesga, o chapéu parecia um toucado de banho e o vestido era feio.



“Ótimo”, retruquei. “Agora medigamoque estão vendo objetivamente.”

Jacques-Louis David, *Portrait of the Comtesse Daru*, 1810

Reconhecer e externar os pensamentos subjetivos permitiu-lhes libertar-se

da sua relutância e reticência, e fazer o que precisavam fazer. Eles puderam

então declarar que o olhar da mulher não ia ao encontro do deles, suas bochechas pareciam exageradamente infladas, seu colar de grandes gemas verdes era

proeminente demais; que ela tinha rugas horizontais no pescoço que contrastavam com os brinços verticais que estava usando; que usava um vestido branco com cintura império e mangas com padrões ornamentados; e

que seu

braço direito estava envolto num tecido estampado e o espectador podia ver a

sugestão de um leque fechado na mão direita.

Na vida com o na arte, não vamos gostar de tudo ou de todos. Quando você conhece alguém com quem precisa trabalhar, um colega ou um testemunha, um aluno ou fornecedor, e instintivamente não gosta dele, dê um passo atrás e

pergunte-se porquê. Porque você não gosta dele? Especificamente, do que você

não gosta? Você pode descobrir que é porque ele lembra um ex-namorado ou um professor que o humilhou no segundo ano. Mas, uma vez tendo reconhecido isto, você será capaz de ver o quanto é subjetivo e sem importância, e então seguir

adiante.

Seguir adiante

Podemos nos preparar e praticar e fazer o nosso melhor para sermos objetivos,

mas ainda assim haverá ocasiões em que nos encontraremos no meio de uma

acalorada discussão emocional. Como chegamos a esse ponto? As possibilidades

são infinitas: uma percepção errônea, um mal-entendido, algumas palavras mal

escolhidas interpretadas do jeito errado. Porém, qualquer que seja a razão, ali

estamos nós, fitando a desconfortável pintura de uma criatura em forma de

pássaro comendo um homem com mais pássaros saindo das costas. E precisamos

cair fora. Mas como? Usando as mesmas técnicas que aprendemos no capítulo

anterior: repetir, renomear e remodelar.

Repetir

Assim como buscamos confirmação de que a nossa mensagem foi recebida

fazendo com que a outra pessoa a repita de volta para nós, podemos usar a

mesma estratégia para virar a maré de um debate acalorado. Para fazer isto, o

filósofo Daniel C. Dennett aconselha: “Você deve tentar expressar a posição do

seu alvo com tanta clareza, vividez e correção que ele próprio diga: ‘Obrigado,

eu gostaria de ter colocado dessa maneira.’” ¹⁶ Dennett sugere então declarar

quaisquer pontos de concordância e qualquer coisa que você tenha aprendido da outra pessoa.

Charles Richards e sua esposa, Caroline, colocaram este conselho em

prática e descobriram que ele os mantinha afastados de incontáveis discussões

circulares e dolorosas. Eles me contaram como, certo dia, Charles ouviu

Caroline chamar-se um nome depois da escada. Não havia enganado: ela estava

perturbada. Eles iam correndo do quarto e paravam no alto da escada, acima dela;

“O que há de errado?”, perguntou ele.

“E não aguentamos mais”, ela respondeu.

“O quê?”

“Isto”, ele retrucou, apontando para um par de meias e um livro no primeiro

degrau.

“O quê?”, repetiu ele, ligeiramente confuso. Ele viu os objetos, mas não o problema.

“São seus, não são?” Ela suspirou. “Você deixou suas meias ao lado da porta dos fundos quando chegou em casa da academia, e o seu livro estava na

sala. Eu peguei os dois quando estava fazendo a limpeza e os coloquei aqui para você levar para cima.”

“Desculpe”, disse ele, “eu não os via aí.”

“Mas você passou direto por eles”, insistiu Caroline. “Porque você sempre faz isso?”

“Faço o quê?”, ele indagou. “Não leve minhas coisas para cima?”

“Sim!”, foi a resposta dela. “Você nunca leva. Simplesmente deixa aí para eu levar. Sempre.”

“Eu faço isso?”, disse ele em tom de dúvida. “Você põe as coisas na escada de propósito para eu trazer para cima?”

“Não especificamente você”, ela respondeu. “O primeiro que subir. Mas

você passa direto.”

“Sinceramente, eu não vi”, disse ele.

“Como é possível que você não tenha visto se teve de passar por cima deles?”, ele retrucou.

Charles e Caroline admitiram que estavam ambos ficando cada vez mais

nervosos. Para amenizar a situação, Charles resolveu que, em vez de permanecer se defendendo ou dizendo à esposa como ela estava errada, ele tentaria

simplesmenterepetirapreocupaçãodela.

“Entãovocêdeixaascoisasnaescadaparaapróximapessoaquesubirlhe poupar de ter de ficar sempre subindo e descendo”, disse ele, “e, quando eu

passodiretosempegá-las,issoirritavocê,certo?”

“Certo”,disseela.“Irritamuito.”

“Eu realmente não noto. Poderia muito bem ser invisível para mim”, ele

continuou.Aímergulhoumaisfundonaquestão.“Masñoparavocê,nãoé? Éo

contrário.Vocêñãosóvêascoisas,masasvêcomouminsultooualgoqueeu façodepropósito?”

Carolinehesitouporqueeleestavacerto—eraassimqueelevia.Paramaior clarificação,elaentãorepetiuaspalavrasdele.

“Vocêrealmentenãovêascoisasnaescada?”,indagou.“Comosefossem invisíveis? Isso é muito louco, porque a pilha de coisas na escada é tão óbvia

para mim que é como se estivesse brilhando. Praticamente gritam na minha

cara.”

“Émesmo?”,Charlesrespondeu.“Incomodavocêtantoassim?Paravocêé comopoluiçãovisual.”

“Sim”, ela concordou, aliviada por ele ter compreendido. Na verdade, ele

explicoumelhordoqueeela.Paraela,eracomopoluiçãovisual.Eelenemsequer via.“Eunãotinhaideiadequevocêñovia”,elaprosseguiu.“Aescadaéoseu pontocego,então?”

Agora foi a vez de Charles ficar aliviado. Pilhas de meias no chão realmente não eram registradas no seu campo de visão, e ele ficou contente pelo fato de a esposa ter compreendido.

Em vez de deixar a conversa degringolar, Charles e Caroline conscientemente optaram por se comunicar melhor, cada um repetindo as preocupações do outro. Ao fazê-lo, não só evitaram uma briga, como chegaram a uma compreensão mútua e melhoraram algo novo sobre a forma como o outro via o mundo.

Renomear

Outro jeito de tentar nos desenredar do emaranhado de uma discussão do tipo

“ele disse, ela disse, o que será que eles realmente quiseram dizer” é renomear.

Em vez de prolongar debates sobre o que aconteceu exatamente para que se

chegasse a esse ponto e de quem foi a culpa, embrulhe tudo – todos os comentários, sentimentos e insinuações e suposições – num único pacote e dê um novo nome. Faça um pedido de tempo, como nos jogos esportivos, e então resuma toda a confusa situação naquilo que ela realmente é e dê o rótulo

adequado. Em vez de referir-se ao problema como bagunça ou desastre, ou até

mesmo problema, renomeie-o como má comunicação.

E já estive na situação de vítima de planos destruídos, ligações perdidas e

confusões provavelmente com a mesma frequência que os causei. Nós não

somos perfeitos. Às vezes esquecemos ou estragamos as coisas, ou simplesmente

dizemos algo errado. Numa das minhas últimas calamidades, uma nova cliente

voou de Los Angeles para Nova York a fim de participar de uma das minhas

sessões para uma futura oportunidade de negócios, e não apareceu ninguém para a minha apresentação. Ninguém. Como se não tivesse sido programada. E eu

havia sido meticulosa – tinha marcado e confirmado!
Essa simpática mulherda

Califórnia atravessou o país de avião para me ver em ação, e em vez disso foi

obrigada a me encontrar numa sala vazia. Eu fiquei muito coisa: envergonhada, chateada, decepcionada e até mesmo um pouco zangada, e creio que ela também.

Mas nenhuma dessas emoções subjetivas iria mudar a realidade. A Arte da

Percepção não aconteceria nesse dia. E a cliente ia deixar a cidade no dia

seguinte. Berrar como a carregada da programação não iria consertar isso. Nada consertaria.

Infelizmente, por mais que eu quisesse, não podia mandar a situação embora ou fingir que ela nunca acontecera. Tinha acontecido, sim. E eu estava

preocupada com os danos resultantes: será que ela pensaria que sou desorganizada ou pouco profissional?
Eu poderia ter feito um escândalo dizendo

que a culpa não era minha, tentando identificar de quem era a culpa, mas isto

poria em risco a minha relação com a empresa que havia me contratado. Deixar a situação sem lidar com ela poderia trazer confusão adicional ou

alimentar

possíveis animosidades ocultas. Eu tinha que encarar a questão e resolvê-la de

uma maneira que não comprometesse a reputação de ninguém. Para fazer isso,

rapidamente rotulei todo o acontecimento como falha de comunicação.

Uma falha de comunicação é um fato. Não há culpa nem vergonha nesse fato. Quando você se encontrar numa situação extremamente tensa, deixe de lado todo o drama, opiniões e expressões do tipo “ese” – os “você não medisse”

ou “nós não estaríamos aqui se” – e concorde em chamar o cenário inteiro de

falha de comunicação. Fazer isto proporciona a todo mundo uma saída e ao

mesmo tempo uma razão para abandonar o envolvimento emocional com

quaisquer pontos subjetivos. Uma vez que estamos lidando com um fato,

podemos seguir adiante.

A cliente, a empresa e eu ficamos aliviadas quando tomei a iniciativa de

renomear a situação. De repente, a pressão cedeu. Falhas de comunicação

acontecem. Com todo mundo. Felizmente, são falhas que geralmente podemos

consertar e tentar prevenir.

Remoldurar

Encontrar uma solução requer apenas mais um passo: remoldurar quaisquer

preocupações excepcionais como perguntas em vez de problemas.
Perguntas

fazem da comunicação um dar-e-receber; há uma questão e uma resposta.

Perguntas dão para a pessoa com quem você se comunica opções e saídas.

Perguntas também protegem você, o indagador, da possibilidade de ter

informação incorreta ou estar trabalhando com uma suposição.

Em vez de dizer “X está errado”, ponha numa moldura nova: “É verdade

que...?” ou “Você quis dizer que...?”. Em vez de pedir a alguém “Posso falar

com você um minuto?”, o que imediatamente implica conflito ou problema,

peça: “Você pode me ajudar numa coisa?” Remoldure a questão nos melhores

termos possíveis, e a resposta será mais positiva.

Eu quis saber o que tinha acontecido com o meu grupo para estar mais bem preparado caso aquilo acontecesse de novo, então perguntei à pessoa que havia programado a sessão. Em vez de dizer “Eles deviam estar aqui!”, remoldurei na forma de uma pergunta: “Aonde foi todo mundo?” E fiquei sabendo que os

funcionários daquela empresa com frequência são chamados para tratar de

emergências imprevistas que abarcam todo o departamento. Saber disso não

ajudou a trazer a minha sessão de volta e não o garante que a situação não fosse se repetir, mas me impedirá de convidar pessoas para um evento com aquela empresa numa próxima vez.

Agradei à representante da empresa e fui embora, levando a cliente para

almoçar. Nofim, tivemos um dia ótimo, nos conhecemos melhor e eu vou para

Los Angeles no mês seguinte para conduzir outra sessão, da qual ela pôde

participar.

Uma vez tendo aprendido a reconhecer e então eliminar a emoção na informação que transmitimos, podemos aplicar as boas técnicas de comunicação que aprendemos no capítulo anterior.

Uma colherada de açúcar

Se repetir, renomear e remoldurar não derem certo e a pessoa com quem você

estiver se comunicando ainda assim não se contentar enquanto não se atribuir

culpa a alguém, vá em frente e atribua à situação. Experimente: “Sinto muito *que tenha havido* uma má comunicação/má interpretação/que as coisas não

tenham ficado claras.” Algumas pessoas não largam oosso até ouvirem “Sinto muito”, e, a o mesmo tempo que você não está dizendo que a culpa é sua, está fazendo uma concessão real, já que as chances são grandes de que você

realmente sintam muito por estar numa situação dessas.

Tenha em mente também o famoso conselho de Mary Poppins: “Uma colherada de açúcar faz o remédio descer.” Pôr uma cobertura doce nas suas

palavras pode ajudar a outra pessoa a recebê-las mais facilmente. Enquanto

escrever alguma coisa – um relatório, um release, um livro – tem sua cota de

desafios e a pressão do prazo final, talvez não haja nada tão enervante

quanto

mostrar a alguém o seu primeiro rascunho. Felizmente, ao contrário de outras

pessoas com quem tive a desventura de trabalhar, meu editor, Eamon Dolan, é

ótimo em dar notícias difíceis com uma liberal dose de gentileza. Numa das

primeiras comunicações que me enviou, ele escreveu: “Os meus comentários

têm um tom muito prosaico, mas, por favor, imagine um ‘por favor’ na frente de todos eles. Adote um estilo muito direto nas minhas observações na margem do

texto por que a clareza e eficiência, e peço desculpas de antemão se alguma delas se desviar para um tom rude.” Essas duas frases no começo da nossa relação profissional tornaram meses de críticas, que de outra forma seriam

difíceis de ouvir, não só suportáveis porém muitas vezes deliciosas, porque ele

eliminou quaisquer dúvidas que eu tivesse sobre suas intenções.

Apontar o receptor

Nós estamos a caminho de nos tornarmos especialistas em comunicação

objetiva. Mas é igualmente importante abordar a boa comunicação quando a

mesa vira, quando estamos na outra ponta, a ponta receptora de uma invectiva

emocional. Precisamos de uma resposta perfeita para salvar uma situação de outra maneira insustentável.

Primeiro e mais importante, não importa o quanto a comunicação seja perturbadora, não reaja emocionalmente, seja oralmente ou por escrito. Em vez

disso, faça o que fez quando estava tomando consciência das suas emoções:

absorva, processe, deixe fluírem os sentimentos negativos, depois abandone-os.

Provavelmente é mais difícil deixar de lado a emoção quando é você que está se sentindo insultado, e especialmente se o insulto vem de alguém a quem você gosta, mas esse é o único jeito de ir frente e ganhar respeito.

Se as pessoas que se comunicam com você não dedicaram tempo para isolar suas emoções, você tem de fazer isso por elas. Ignore os aspectos subjetivos do que elas estão lhe dizendo e se concentre nos fatos. Defenda-se de quaisquer

acusações reais, mas esqueça a emoção na qual estão embrulhadas. Deixar o

insulto sem resposta não o faz de você uma pessoa inferior. Pelo contrário.

Se o turbilhão emocional continuar vindo da mesma pessoa, tente avaliar e analisar a pessoa objetivamente. Procure os fatos. Pergunte a si mesmo: quem é esta pessoa? De onde ela vem? Porque faria isso? Pode ser que você descubra algum fato obscuro – sobre sua formação, vida particular ou histórico profissional – que ajude a explicar suas atitudes. Pode ser que a pessoa não

mude, mas pelo menos você terá uma nova perspectiva para ajudar a informar a sua percepção dela – o que pode ser suficiente para desarmar quaisquer bombas emocionais futuras.

Bruce Vincot, gerente de vendas da Unicore, uma empresa do ramo da informática, não conseguiu acreditar no que viu. Quando recebeu a ligação de

um freguês importante cancelando um contrato, o representante encarregado da

contamãolidoubemcomasituação.

“Não é culpa minha!”, o vendedor gritou para o chefe. “Não vou levar a

culpa por isso!” O rapaz então saltou da cadeira e saiu da sala de Vincot batendo a porta atrás de si.

As emoções de Vincot foram imediatamente deflagradas. “Esse cara é doido”, pensou. “Não era assim que fazíamos as coisas vinte anos atrás.

Tamãhodesrespeito...”

Ainda que a reação inicial de Vincot tivesse sido ir atrás do funcionário e

demiti-lo no ato, ele sabia que precisava dar a si mesmo alguns minutos para se acalmar. Não era a primeira explosão de temperamento do representante de vendas, mas era ele quem tinha o melhor desempenho em toda a empresa. Demiti-lo

seria um alívio emocional, mas um erro financeiro. Vincot sabia que teria

momentos difíceis para explicar a seus próprios chefes por que se desfizera do

vendedor número um por causa de uma atitude errada.

Ao ponderar sobre como lidar com a situação, veio-lhe à mente uma imagem do seu treinamento na Arte da Percepção: os dois homens lutando em

Dante e Virgílio no inferno. Mesmo não tendo se ligado no quadro ao vê-lo pela primeira vez, de repente ele foi capaz de estabelecer uma relação. Sentiu que seu representante de vendas o estava atacando enquanto seus chefes ficavam de lado, friamente desligados, assistindo, o que o deixava impotente.

Para definir sua resposta emocional, Vincot pegou uma folha de papel

e

usou seu treinamento; olharia para a situação exatamente como olharia uma

pintura, simplesmente listando os fatos objetivos. Começou com aqueles que o

incomodavam mais:

O representante de vendas bateu a porta da minha sala.

O representante de vendas levantou a voz e agiu de maneira não profissional.

E aí ele empacou. Será que designar os berros como “não profissionais” era

objetivo ou subjetivo?

Ele tinha uma boa certeza de que o ato seria considerado

não profissional pela maioria dos profissionais, mas, como não era algo que

pudesse provar, riscou a segunda parte:

O representante de vendas levantou a voz.

Esse fato podia falar por si mesmo, e qualquer um que lesse seu relatório

poderia escolher rotular a conduta de não profissional, imatura ou maluca.

Assim, o que tinha causado a explosão?

O freguês X cancelou seu contrato.

O freguês X era atendido pelo representante de vendas.

Ambos fatos reais e objetivos. Agora, e quanto ao porquê?

O freguês X sentiu que os nossos preços eram altos demais.

A nota sobre o fato obrigou a Vincota fazer uma pausa. Era um fato; ele próprio

conversara com o cliente. O cliente cancelara o contrato por causa do preço, não

por causa do representante de vendas, não porque o representante de vendas

gritara com ele ou batera a porta da sua sala. Havia alguma relação entre o

cancelamento e alguma das atitudes do representante? Sim, havia. Vincot

anotou:

O representante de vendas não apresentou a lista de preços

pessoalmente; em vez disso, mandou-a por e-mail.

Vincot sabia disso porque o representante lhe dissera quando ele perguntou

— come evidente aversão — “comodabos” o contrato estava perdido.

Anotar os fatos objetivos ajudou Vincot em muitas coisas. Deu-lhe tempo para se acalmar e deixar que suas próprias emoções amainassem antes de agir; com efeito, o simples ato de anotar apenas os fatos diluiu boa parte dos seus

próprios sentimentos. E esclareceu a sua própria parte no desentendimento —

Teria ele gritado antes? Teria ele deflagrado a explosão do representante de

vendas? ; além disso, separar sistematicamente o objetivo do subjetivo botou

tudo em perspectiva. Os fatos não eram tão ruins. O representante de vendas não tinha agredido nem gritado com ele na frente de um cliente ou de colegas de

trabalho. Havia levantado a voz e batido a porta. Seria que era realmente algo tão

grave?

Próprio Vincot já tinha estado na trincheira da frente de batalha por

25 anos; conhecia o estresse do trabalho de representante de vendas. Dedicou um

instante para se recordar das coisas precipitadas que fizera nos seus dias de

juventude, quando suas emoções o dominavam.

E, o mais importante, o exercício fez Vincot perceber que vinha priorizando as coisas erradas. Ele tinha listado o comportamento do representante, quando o fato essencial era que um cliente importante fora perdido. Focalizar este fato

ajudou Vincot a criar uma lista de secundária de passos necessários para retificar o verdadeiro problema e impedir que ele voltasse a acontecer. Será que o

procedimento de vendas padrão da empresa, de apresentar os preços pessoalmente, foi comunicado com clareza para sua equipe? Será que precisava

ser revisito? Será que os representantes precisavam de mais treinamento?

Catalogando o que era objetivo, Vincot foi capaz de eliminar a emoção,

encontrar uma nova perspectiva e priorizar o que era de fato importante para o sucesso da sua companhia, da sua equipe dele mesmo.

Aborde o difícil na vida da mesma maneira que você aborda o difícil na

arte. Dedique tempo para juntar os fatos. Analise-o e estabeleça prioridades. Dê

um passo atrás e considere as coisas de perspectivas alternativas. Considere a

sua linguagem corporal e comunicação não verbal, bem como os outros. Seja objetivo e acurado. E saiba que o resultado de aprender a separar emoções

subjativas de comunicação objetiva é a confiança.

Saí para jantar recentemente com uma das minhas ex-alunas, uma gerente de companhia farmacêutica, e ela revelou que não ficava mais intimidada por

conversas difíceis.

“Eu costumava ficar apavorada toda vez que sabia que precisava ter uma”,

ela me contou. “Se tivesse que criticar um desempenho ruim ou despedir

alguém, passava mal durante dias antes, preocupada. Mas o que aprendi em

relação a me concentrar no objetivo e deixar o subjetivo de lado é que fatos dão

confiança. Fatos são a verdade. Encontrei segurança e confiança sabendo que

teria apenas de lidar com fatos.”

Se podemos descrever factualmente um porco vestindo um hábito de freira

e beijando um homem pelado, uma criatura em forma de pássaro comendo um

ser humano com mais pássaros saindo das suas costas, dois homens nus lutando

na frente do diabo e Big Sue segurando o próprio seio, provavelmente podemos

navegar pela redução de pessoal nas empresas, por orçamentos trimestrais,

diagnósticos médicos ruins, avaliações de funcionários e até mesmo conversar

com os nossos filhos adolescentes sobre sexo.

Agora que dominamos os princípios da boa comunicação, mesmo em

situações ruins, na próxima seção, afinal, vamos ver quais comportamentos não

intencionais precisamos reconsiderar e quais talvez precisem de mudança.

Aprendemos como avaliar, analisar e articular informação. Agora devemos usar

essas habilidades no mundo real, um mundo que não é estático nem objetivo.

Para fazer isso, precisamos nos adaptar: ao que está ao nosso redor, a

circunstâncias longe das ideais, aos nossos próprios pensamentos e comportamentos.

PARTEIV

Adaptar

Nós não vemos as coisas como elas são. Nós as vemos como nós somos.

ANAÏSNIN

10. Nada é preto e branco

Superar os nossos vieses inerentes

MESMO TENDO SIDO [1](#) enfermeira do Departamento de Saúde do estado de Nova York por mais de dez anos, Lucy Agaten nunca havia tido o de investigar um caso como aquele. Ela chegou ao Centro de Enfermagem East Neck em Long Island,

Nova York, com uma pasta de papel pardo contendo as acusações –
ESCÂNDALO

DE STRIPPER EM CASA DE REPOUSO, ABUSO DE IDOSOS E
PROVOCADOR DE IDOSOS,

gritavam as manchetes –, junto com uma cópia do processo judicial contra a

instituição movido pelo filho de uma das residentes.

O *New York Post* acabou de publicar a história – “Idosos residentes de uma casa de repouso em Long Island viram suas mesas de jogos substituídas por

abdomens masculinos bem-definidos quando foram sujeitos a um striptease

barato na sala de recreação da instituição” [2](#) – junto com uma grande fotografia em cores de uma senhora numacadêira de rodas aparentemente colocando notas de dólar na cintura de um homem grande e musculoso debruçando-se sobre ela e

vestindonadaalémdeumasunga.

“Umultraje!”, 3AgatemedizemseucaracterísticosotaquedeLongIsland.

“Recebemos cartas indignadas do país inteiro. Os donos da casa de repouso

estavamhorrorizados:“Nãotínhamosamenorideiadequeestivesseocorrendo uma coisa dessas!” Agate foi chamada para investigar o que havia de fato

acontecido.

Segundo o processo judicial, Franklin Youngblood estava visitando a mãe

na casaderepousoquandodescobriuaescandalosafotoentreospertencesdela na gaveta de um criado-mudo. Quando questionou a equipe acerca daquilo,

Youngbloodalegaqueinvestiramcontraele,tentandotirarafotodesuas mãos.

Ele também quis saber como a mãe tivera acesso ao dinheiro quando supostamenteseusrecursosdeveriamestardepositadosnumacontaintercontrolada.

Youngblood, seus familiares e seu advogado convocaram uma coletiva de

imprensa diante da casa de repouso. Youngblood declarou que a mãe, “uma

senhora batista tradicional, trabalhadora”, 4 fora “corrompida” pelo incidente. O

processoafirmavaquequando“osfuncionáriosdacasaderepousoasujeitaram a essa infame perversão sexual” ,5 a mulher “foi colocada em situação de iminenteedegradanteagressãofísica,poisficouconfusaeatordoadaquantoaos motivos de um homem musculoso, quase nu, estar abordando-a e pondo seu

corpoemembrosporcima[dela]”.Eiaalém,declarandoquea“vil”ocorrência

fora organizada para “diversão e prazer perversos de uma acusada”.

Os advogados da casa de repouso convocaram a sua própria coletiva de

imprensa, durante a qual alegaram que as residentes haviam desejado o evento, e que a namorada do próprio Youngblood estivera presente ao striptease acompanhando a senhora. A Associated Press noticiou que a família de

Youngblood havia negado este fato, mas escreveu num tom decididamente

parcial: “Em todo caso, isto não significa que Bernice Youngblood não tenha

sido prejudicada pelo que viu.”⁶

Muita coisa dependia do que a enfermeira Lucy Agate veria ao chegar para

determinar se a instituição falhara em atender aos padrões do estado de Nova

York para a qualidade dos serviços de saúde.

Agate entrevistou todos os envolvidos: residentes, cuidadores, a equipe de enfermagem, a gerência, os donos da instituição, Apollo – o stripper –, a gerência

do stripper e a velha senhora na fotografia, mãe de Youngblood. Os fatos

objetivos vieram à tona quando ela, sistematicamente, fez perguntas para

descobrir o que não sabia e precisava descobrir.

Como é que um stripper chegou a entrar na casa de repouso? Os residentes votavam numa atividade mensal que desejavam, e naquele mês escolheram um stripper masculino.

“Uma comissão de residentes fez o pedido, e então todos votaram

democraticamente para aprová-lo”

,7 diz Agate. “Os residentes são adultos. Eles têm permissão de votar.”

Os residentes foram forçados a sair do show de strip? Não. Na verdade, a casa

de repouso ofereceu uma atividade alternativa para aqueles que não quisessem

comparecer.

Esse entretenimento era discriminatório contra os residentes homens? Só mulheres tinham permissão de ir?

Não, os homens também foram convidados, e um deles compareceu.

Alguém se aproveitou financeiramente dos residentes por terem de pagar

pelo stripper? Não. Os residentes não pagaram com seu dinheiro; a casa de

repouso assumiu a conta. Isto significa que houve uma destinação fiscal indevida

para o dinheiro dos contribuintes? Não, o dinheiro veio do orçamento de

atividades da casa de repouso. A equipe pediu à associação licença para o

stripper, e ela foi concedida.

E as gorjetas que os residentes estavam distribuindo? Esse dinheiro veio de

suas contas controladas? Novamente, não. Agate descobriu que os residentes

tinham seu próprio dinheiro vivo para pequenas despesas.

“Elas têm o direito de enfiar notas de dólar na sunga de um cavalheiro se

quiserem” ,8 diz Agate. “Não lhes permitir isso seria uma violação de seus direitos de residência.”

E o mais importante: mesmo tendo votado a favor da atividade, as

residentes se sentiram abusadas? Agate entrevistou cada uma delas.

“Todaselasdisseramamesmacoisadoshow” ,⁹revelaAgate.“Queacasa

derepousodeviareceberodinheirodevolta.Atéasenhoranacadeiraderodas

disse que foi a pior *lap dance* que já recebera! Disseram que o sujeito era horrível. Tinha recebido instruções de não se roçar, não se esfregar, não tocar ninguém,ouseja,basicamentenãofazernada.Todasficaramdecepcionadas!”

Comoéqueoscanaisdemídiadetodoopaíscaíramnahistóriadevassade

umstrippersendoimpingidoaresidentesidosasnumacasaderepouso?
Porque

asnossaspercepçõeseviesesinternosafetamomodocomoagimoseesperamos
queosoutrosajam.

“Todomundoacreditourapidamentequeafotoprovavaoabusodeidosos

porque não queremos ver uma senhora idosa numa cadeira de rodas
tendo

desejossexuais”,

¹⁰concluiAgate.“Ofatoéqueasresidentessãotodasadultas,
têmdireitosepermissãoparaverumstrippersequiserem.”

Até agora, lidamos com os nossos filtros perceptuais como cegueiras e
estudamos como podem afetar as nossas observações. Agora, sabemos
que,

quando algo que vemos não está em sincronia com as nossas
expectativas, podemos fazer subconscientemente com que se alinhe
com elas, seja perdendo detalhes importantes ou fazendo suposições
que os encaixem ou simplifiquem.

Para refinar o nosso modelo e melhorar nossas habilidades de
observação e

comunicação,devemosvercomoessesfiltrosinerentespodemproduzirmaisdo

queapenasnosfazerperderalgocombasenanossahistória,estadodeespírito

ou afiliação política. Precisamos examinar como as nossas percepções
podem

levar a vieses que afetam nossas ações, e aprender como nos ajustar a elas

adequadamente.

Antes de podermos aprender a superar nossas tendências, porém, precisamos entender o que são elas. Uma tendência, um *viés*, pode significar muitas coisas – embora sua conotação geralmente seja negativa e, portanto, ninguém queira admitir uma tendência conhecida. Peço a quase todos os meus

alunos para erguerem a mão se forem tendenciosos. Deve ser quando uma ou outra mão se levanta, não sem hesitação. Digo a eles o que lhes direi agora: *todos*

nós temos vieses. Nasceremos com muitos deles, e nem todos são ruins.

EM TERMOS CIENTÍFICOS E SOCIOLÓGICOS, UM VIÉS É UM FILTRO PERCEPTUAL QUE NÃO SÓ muda a forma como vemos as coisas, mas pode afetar as nossas *ações*. Por

exemplo, o viés a favor de filmes de ficção científica pode nos levar a comprar ingressos para uma nova superprodução do cinema independentemente das

primeiras críticas. Nosso viés contra praças de alimentação de shoppings nos

levará a ir a algum outro lugar para jantar. Um viés pode ser o que evitamos e aquilo para o qual somos atraídos.

Somos biologicamente sintonizados para ter vieses, e eles não são inerentemente negativos. O problema surge quando nos recusamos a reconhecerlos, identificá-los, e então superar aqueles que se baseiam em crenças inverídicas, inúteis ou injustas com outros. Ignorar vieses não é uma bênção,

pois eles existem em *todos* nós e, quando não examinados, podem levar a

estereótiposefanatismo.

Biologicamentesomostodostendenciososcomascoisasdequegostamos,
as coisas com as quais crescemos, as coisas que nos são familiares.
Nosso

cérebro identifica-se prontamente¹¹ com coisas que refletem situações da nossa vida porque essas são caracteristicamente as coisas que também significam certeza, segurança e conforto. Do ponto de vista evolucionário, este viés de

afinidade, ou desejo de estar com pessoas como nós, surgiu porque aqueles no

nosso grupo ou tribo ou clã ou caverna tendiam a se parecer conosco.
Pessoas

comaparênciadiferentepodiamseragressoresperigosos.Maisumavez,como
muitos dos nossos inerentes sistemas de identificação do mundo à
nossa volta,

identificar alguém que reconhecemos como seguro era feito de forma
automática,sempensar.Nomundomulticulturaldehoje,quasesemfronteiras,

os mesmos parâmetros de segurança não se aplicam, e precisamos
superar o

nossoviésnaturaldeafinidadeparaevitarexcluir“outros”valiosos.

Alémdesermosatraídosparapessoascomonós,outroviésqueassustaas

pessoas – não ser capaz de diferenciar rostos de um grupo racial não
familiar:

por exemplo, “paramimtodososasiáticostêmamesmacara” –
também éinato.

Cientistas documentaram o que chamam de “efeito da outra raça”¹² e notaram sua presença desde a infância. Este efeito é apenas um de uma hoste de vieses que abrigamos involuntariamente.

Viésinconsciente

Como o cérebro é exposto a mais informação do que jamais

poderíamos

processar, existem atalhos, muitos dos quais já estudamos, que nos ajudam a

filtrar, priorizar automaticamente. Vieses inconscientes são um desses atalhos, e

todos nós os temos. Eles existem para preencher rapidamente as lacunas para

nós, para que o nosso corpo esteja preparado para lutar ou fugir antes do nosso

processo mais lento e consciente de pensamento. Se os nossos ancestrais não os

tivessem, poderiam ter acabado presa de algo ou alguém antes de sequer

perceber o que estava acontecendo. Vieses inconscientes nos ajudam a tomar decisões, quer saibamos ou não.

Nossos vieses inconscientes se aplicam a situações, informações e coisas –

é por isso que, quando você está de dieta, repara subitamente em todos os

comerciais de comida na TV, ou, quando está grávida, tem a impressão de que há



mulheres grávidas por todo lado –, mas é quando são dirigidos a pessoas que

precisamos ter cautela, porque as nossas preferências podem se transformar em preconceitos.

José Zamora descobriu a facilidade com que um viés inconsciente pode

levar a preconceito. Ele vinha procurando emprego havia meses, enviando de

cinquenta a cem currículos por dia. Embora tivesse sólida experiência em

vendas, não recebia nenhum retorno...
até que lhe ocorreu um pensamento: ele

precisava mudar o currículo. E assim ele fez, deixando intacta toda a sua

formação e histórico profissional, mas deletando apenas uma letra: o s no seu primeiro nome. José virou Joe. E as entrevistas choveram.

Zamora sabiamente

concluiu: “Acho que às vezes as pessoas não sabem ou não se dão conta de que

estão julgando, mesmo que seja só um nome, mas penso que todos nós fazemos

isso o tempo todo.” [13](#)

Ele está certo. Até mesmo num processo de contratação cega, o nosso

cérebro acha jeitos de buscar o confortável e eliminar aquilo que nos deixa

desconfortáveis.

Imagine que você esteja andando por uma rua em Londres e de repente veja

a seguinte situação. O que você acha que está acontecendo aqui?

Como acabamos de falar em preconceito, tenho certeza de que você não

quer saltar para a conclusão de que o homem negro é um criminoso sendo

perseguido pelo policial branco. Mas, se o fez, não está sozinho. Trabalhei tanto

com policiais brancos como negros que prontamente admitiram que sim, foi isso que viram, e tive participantes brancos e negros me dizendo o contrário. O

importante a ser notado é que pessoas diferentes com históricos diferentes terão interpretações diferentes. A nossa cultura e as nossas experiências pessoais influenciam a forma como percebemos o que está a acontecer. No entanto, como vimos ao longo deste livro, não podemos nos basear em interpretações ou percepções. Precisamos de fatos. Vamos avaliar e analisar objetivamente a fotografia.

Quem está na imagem? Agentes da lei em um homem uniformizado do lado esquerdo, e um homem negro não uniformizado do lado direito. O homem branco está usando um capacete, o capacete tradicional usado pelos guardas na Inglaterra; ele parece ser algum tipo de policial. O homem

negro está vestindo calças compridas e um casaco de mangas longas sobre a

camisa. Onde eles estão? Numasquina perto de um prédio de concreto com fachada degradada e grafites, possivelmente numa área urbana, embora não

possamos saber exatamente onde. Quando isso está ocorrendo? Parece ser no

período diurno e, pelo casaco do negro, um dia mais frio. Suas roupas sugerem final do século XX. O que estão fazendo? Muitos participantes da turma ficam

ansiosos para dizer que o branco está perseguindo o negro. Por quê? Não

sabemos.

Mesmo que estejamos vendo um policial, não podemos presumir que tenha

sídicometidoumcrime.Tampoucopodemospresumirqueonegresejaculpado

de qualquer coisa. Não podemos sequer presumir que um esteja perseguindo o

outro. Na verdade, *ambos* são policiais. O homem da direita é um detetive

disfarçado. Ambos estão indo para o mesmo lugar, ambos perseguindo um

suspeitoquenãosevê.

AfotoerapartedeumacampanhadepropagandadaPolíciaMetropolitana

de Londres com o título: “Outro exemplo de preconceito da polícia? Ou outro

exemplodoseupreconceito?”

14Acampanhanãovisavacensuraropúblico,mas recrutar novos policiais. O texto continuava: “Você vê um policial perseguindo um criminoso? Ou um policial assediando uma pessoa inocente? As duas

alternativas estão erradas. São dois policiais, um deles à paisana, perseguindo

umaterceirapessoa.Issoilustrabemporqueestamosprocurandomaisrecrutas deminoriasétnicas.”

Outra razão pela qual é importante conhecer nossos vieses, especialmente

aqueles que são capazes de levar a preconceitos, é que eles podem ser transferidosaoutros,conscienteouinconscientemente.Aconvergêncianolocal detrabalhoocorredevagaresutilmentequandopessoasquetrabalharamjuntas

por algum tempo começam a pensar da mesma maneira. Até mesmo cães

farejadores de drogas e bombas15 são suscetíveis a pistas mínimas, não intencionais, dos seus condutores. Reconhecer isto pode nos ajudar a trabalhar nosso preconceito ou viés, negativo ou positivo, que talvez estejamos

adicionando automaticamente a uma situação que é então tomada e

espalhada

por outros.

Como nos casamos, nossos filtros perceptuais, para identificar nossos vieses precisamos olhar para dentro. Quais são nossos preconceitos? Eles ajudaram

prejudicam as nossas observações? Estamos vendendo a solução de um problema porque é a resposta correta ou porque se alinha com nossos vieses e desejos?

Para ilustrar este ponto, mostro às minhas turmas esta fotografia de um

bebê nos braços de uma mulher mais velha:



O que podemos ver? A mulher está sorrindo. Ela usa brincos, o cabelo puxado para cima, os olhos são castanhos, a pele é mais escura que a da criança. O bebê tem pele muito clara e cabelo loiro. O bebê parece ser menino, mas não podemos confirmar isto. O bebê veste uma camisa com listras brancas e escuras,

está de boca aberta.

Qual poderia ser a relação dos dois? Recebo todo tipo de resposta a essa

pergunta. Ela é a mãe, a babá, uma vizinha, a madrinha, uma professora, uma

cuidadora... há infinitas possibilidades. A única que não aceito é uma situação

de refém, porque ambos parecem à vontade juntos.

Serão geneticamente relacionados ou não? A cor da pele é diferente, os

traços faciais são diferentes, mas os genes são capazes de coisas engraçadas.

Uma mulher em Nova Orleans me disse: “Ela decididamente é a mãe biológica! Os dois têm o mesmo nariz!” Eu lhe disse que não, eu sabia que a

mulher na foto não era a mãe do bebê. Ela respondeu: “Você está sendo racista ao dizer que ela ‘não pode ser’ a mãe do bebê.”

Essa é uma suposição e tanto, e garanto que não é nem um pouco verdadeira. Expliquei que eu não tinha dito “não pode ser” a mãe do bebê, e sim que eu “sabia” que não era. Tenho 27 horas de trabalho de parto e eu me sinto devesaria aprovando que isso não é verdade. Esta foto mostra o meu filho e a adorada babá que tivemos desde os três meses de idade dele.

A mulher se desculpou e explicou que tinha tido a experiência ao postar com uma amiga, uma mulher negra com um bebê de pele clara, que era constantemente tratada, na sua opinião de forma injusta, como a babá do próprio filho. A experiência da mulher forçou a base para me confrontar. O mesmo acontece com todos nós, quer percebamos ou não. O cérebro preenche as lacunas de informação para formar nossos vieses, pegando dados similares de coisas que

jávivenciamos—paramelhorouparapior.

Viésdeexperiência

Quandomostreiamesmafotodomeufilhoedesuababánumgrandehospital urbano,ochefedosetordeemergênciaslevantouamãoemedisse:“Essebebê temsíndromedeDown.”

“Equeevidênciavocêtemparaespaldarisso?”,indaguei.

“Nenhuma”,foiarestposta,“maseuseiquandovejo.”

Outromédicomedissequeobebêtinhaumproblemadetireoide,porqueo “pesçoçoestava comprimidoporcirurgiasmúltiplas”.Desculpe,masmeufilho eraapenasumbebêgordinhocompapada.Ouviquemeufilhoeraalbino,obeso etinhaenfisemaporcausadoseu“peitoarredondado”.Nadadissoéverdade. Nós nãoqueremosnosdivorciartotalmentedasnossasexperiênciasporque elaspodemservaliosasquandoestamosbuscandoinformação,masprecisamos ter o cuidado de não deixá-las distorcer radicalmente aquilo que vemos.

Decisões importantes são calcadas em responsabilidade, e se saltamos diretamente para as conclusões a que desejamos chegar sem articular as

observaçõesepercepçõesquenoslevaramatélá,podemoseracusadosdemá conduçãopelosnossosvieses.





Para apreciar o efeito que a experiência tem sobre as nossas tendências,

olhe a próxima imagem. O que você vê? Anote ou diga em voz alta tudo que

você observa nesse quadro. Não siga adiante antes de tê-lo efetivamente

explorado.

Claude Monet, *Ponte japonesa*, 1899

O QUE VOCÊ VIU? Uma ponte? Sim. Uma ponte de pedestres, para ser mais

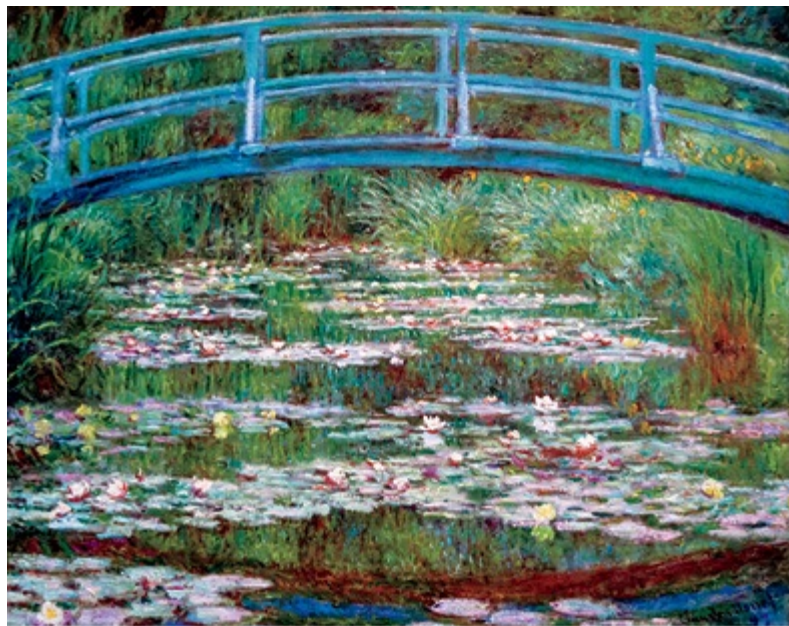
específica. Árvores, sendo uma decididamente um salgueiro penetrando na água.

É um lago, um alagoa ou um braço de mar?
Não sabemos. Há plantas e touceiras

crecendo nas margens. Leitões de nenúfares flutuam sobre a superfície da água;

alguns têm flores. A ponte parece ser feita de madeira e é curvada para cima.

Não podemos ver nenhuma das extremidades: o lado esquerdo está coberto pela





folhagem; o direito conduz para a lateral da pintura. Sim, é uma pintura. Montes
de verdes, amarelos e azuis. Na água pode-se ver o reflexo das árvores. Não há
pessoas nem animais no quadro. É uma visão de perto da natureza,
mas não
podemos ver o céu. E se você for amante da arte ou já tiver visto uma sombrinha
ou caderno com esta imagem particular, talvez saiba que é um Monet.



Mas qual? Claude Monet pintou 250 quadros de nenúfares durante a vida;

há um em quase todo museu do mundo ocidental. Em dezembro de 1964 apareceu a ponte japonesa de madeira sobre um lago no portão de sua casa em Giverny, na França. Todos eles têm nomes bastante parecidos – *Nenúfares*, *Lago com nenúfares*,

Pontes sobre um lago com nenúfares –, de modo que o título não faria muita diferença para nós mesmo que o soubéssemos. À primeira vista, as pinturas de nenúfares feitas por Monet podem parecer muito similares, mas há

definitivas diferenças entre elas.

Com quanta atenção você observou? Sem voltar a página, escolha qual dessas três pinturas de Monet é a mesma que você examinou anteriormente.

Costumo fazer esse exercício nos meus cursos, mas divido a turma em pares, fazendo com que uma pessoa fique virada para a frente da sala e a outra de costas. Uma delas precisa descrever a pintura em voz alta, enquanto o

parceiro que não pode vê-
la faz um desenho da mesma. Geralmente, metade dos

pares escolhe a pintura certa. Os pares que acertam dizem que é porque

especificaram que a ponte era azul-esverdeada com toques de rosa, o que a

diferencia da ponte nos outros dois quadros. Alguns atribuem o acerto à

descrição no espaço circular na água cercada de leitões e nenúfares no primeiro

plano da pintura. Menos de dez já o atribuíram à menção da sombra sob a pintura original, o que a distingue imediatamente das outras. Com que atenção você observou? A resposta correta é a pintura do meio.

Você viu esta sombra? Em caso negativo, volte e olhe de novo agora. Isso

faz parte da pintura? Tecnicamente, não. Mas eu pedi que você anotasse “tudo

que observa”. A sombra está lá. Ela existe. Não está tentando enganar ninguém;

só quero ilustrar que devemos olhar tudo, não só o que está bem na nossa frente.

Temos de olhar forada a área fechada, nos cantos e forada a página. Às vezes é ali que está a resposta.

Quando fizeste exercício com um dos mais prestigiosos grupos de oficiais

da inteligência militar do país, um deles em particular ficou arrasado por ter

deixado de ver a sombra. Afundou na cadeira, pôs a cabeça entre as mãos e ficou

resmungando: “Meu Deus, não posso acreditar que não vi a sombra!” Uma

sombra não é muito coisa para a maioria de nós, mas, na linha do trabalho dele,

era de enorme importância. Deixar de ver a sombra podia significar a diferença

entre o sucesso e o fracasso num salvamento, entre a vida e a morte.

Mais tarde, ao ponderar sobre sua reação, dei-me conta de que todos

naquela sala eram militares. Por que ele foi o único a ficar visivelmente

aborrecido? Talvez porque houvesse um incidente no seu passado, ou no de

alguém que ele conhecia, em que uma sombra ou algum outro detalhe havia feito

toda a diferença. Provavelmente sua experiência deu cor à sua reação. O que

vemos devido a nossas experiências pode ser benéfico ou desastroso,

dependendo de como lidamos com isso.

Deixaremos que nossas experiências nos

levem a agir cegamente, como a mulher que me chamou de racista num evento

público?

Para evitar tais erros de julgamento, devemos reconhecer o papel que as

nossas experiências desempenham e procurar nos desligar delas numa tentativa

de buscar os fatos da maneira mais objetiva possível.

O fato de que todos nós somos originários de perspectivas diferentes e

trazemos diferentes experiências e diferentes solhares para cada situação é o que

torna tão importante a colaboração. Veja este quadro de Caravaggio. O que você

acha que está acontecendo aí?



Policiais geralmente tentam determinar que tipo de crime está ocorrendo;

analistas financeiros pensam em contagem de dinheiro; e terapeutas enxergam

uma desavença familiar. Fazer com que pessoas diferentes apresentem suas

diferentes experiências ajuda-nos a ter novos pontos de vista que talvez jamais

considerássemos sozinhos. Mas a primeira pessoa em qualquer uma das minhas

turmas a identificar corretamente esta cena foi um clérigo. Tendo estudado

pinturas de santos, eles sabiam que o quadro retratava Cristo chamando São Mateus para ser seu discípulo.

Nem sempre teremos um sacerdote com a resposta certa quando

precisarmos dele, mas as experiências que outras pessoas trazem para uma

situação ou problema podem acrescentar um novo nível de compreensão capaz

denos conduzir a todos os rumos a uma solução ou ao sucesso. Essas experiências e perspectivas são capazes de nos ajudar a tomar decisões melhores e mais bem

informadas.



Considere a foto a seguir, tirada pelo fotógrafo da Casa Branca, Pete Souza:

Fotografia da Sala de Crise da Casa Branca

Há muita coisa acontecendo nessa cena. Podemos ver os rostos de treze

pessoas, onze homens e duas mulheres, junto com o cabelo de mais uma e o

cotovelo de outra. Sete pessoas estão de pé, enquanto seis estão sentadas em

volta de uma mesa marrom, retangular, com tampo de madeira reluzente, onde

há cinco laptops abertos, um bloco de papel e pelo menos quatro folhas

impressas, pastas de arquivos, dois copos descartáveis e um par de óculos. Todo

mundo está trajando roupas profissionais, exceto um dos homens sentado à

mesa, que veste um uniforme militar azul-marinho, altamente condecorado.

Todos na sala estão olhando algo à esquerda fora do campo da imagem, exceto o militar, que olha para baixo, para o teclado do computador à sua frente.

Quando perguntei a um turma formada por membros do Grupo de Guerra

Assimétrica do Exército dos Estados Unidos o que viam, um dos participantes

arriscou: “O único sujeito na foto fazendo algum trabalho é o cara de uniforme.”

Isso é o que vê um militar; essa é a sua perspectiva. É verdade que só o militar

está trabalhando? Talvez sim, talvez não. Esse é um fato objetivo?

Uma vez que

não podemos prová-

lo, não é; é um viés baseado na experiência dele. Mas temos

duas opções: podemos usar sua experiência para fazer suposições adicionais –

militares são sempre os únicos que trabalham – ou para cavar mais fundo em busca de fatos, como fez Lucy Agate na saga do stripper na casa de repouso – *porque parece que o militar é o único que está trabalhando?*

Olhar a foto deste ângulo nos dá uma perspectiva diferente que podemos

não ter considerado. O militar é simplesmente uma das treze pessoas na sala.

Fixar o foco nele no que poderia estar fazendo que os outros estão assistindo

nosajudaadescobrirmaissobreasituação.Naverdade,estamosvendoaSala

deCrise,queficanosubsolodaCasaBranca.Oatualgovernonorte-
americanoe

suaequipedesegurançanacionalstavamrecebendoatualizaçõessobreamissão
para encontrar Osama bin Laden em 1º de maio de 2011, e assistindo a

transmissões ao vivo dos drones sobre o esconderijo de Bin Laden.
Agora faz

sentidoqueooficialetejaolhandoparabaixo,comasmãosnoteclado,etodo
resto das pessoas assistindo; ele era o encarregado da Operação Lança
de

Netuno,eestavaapresentandoosprogressosdamesma.

A experiência pessoal é um recurso válido que podemos e devemos
usar

paraexplorarfatossvisuaisembuscademaissfatos–
contantoquenosatenhamos

atrêstregrassimples:

Trêstregrasparatrabalharcom(econtornar)nossosvieses

Regra1:Tomarconsciênciadossossosviesesedescartarosruins

Nossos vieses existem porque somos programados para tomar decisões
inconscientesobreosoutroscombasenaquiloquepercebemosimediatamente
comoseguro,igualouconfortável.Oprimeiropassoparasuperá-losouusá-
losa

nossofavoréreconhecê-los.Saberquenossosviesessãonormais,universaise
nãoinerentementeruinspodenosajudaralidarcomelesdemaneirasensata.Há
um poder na aceitação. Se somos honestos em relação a nós mesmos e
conscientes da maneira como vemos o mundo, podemos reconhecer os
vieses

com os quais precisamos trabalhar, a favor ou contra. Ninguém precisa saber com o que estamos lidando dentro das nossas cabeças; é uma autorrevelação privada que pode nos ajudar a ser melhores observadores, melhores

comunicadores geralmente melhores pessoas.

Uma vez tendo conhecido os vieses em nós mesmos, podemos então olhar para eles e determinar se podem ser usados produtivamente para colher mais

informação factual. Para isto, pergunte a si mesmo: os meus preconceitos ou o

meu modo de ver as coisas estão limitando a forma como escuto e me comunico

com os outros? Os meus vieses são úteis ou prejudiciais a mim e ao meu

sucesso? Se você achar que são prejudiciais, separe-se deles antes que causem

algum mal. Senão conseguir eliminá-los, livre-se da situação.

Muitos oficiais militares, as mesmas pessoas que garantem a nossa

democracia, abstêm-se de votar em eleições presidenciais para evitar sua própria

dissensão interna. Eles reconhecem como afetaria suas percepções, atitudes e

comportamento se o seu candidato perdesse. Quem quer que seja eleito

presidente será o seu comandante em chefe. Eles optam por manter suas

preferências políticas pessoais à parte para serem os melhores funcionários

possíveis.

Regra 2: Não confundir vieses com fatos; em vez disso, usá-los

para encontrar fatos

Nossos vieses não são fatos verificados. São sentimentos e experiências que nos fazem querer acreditar em algo, mas não são suficientes para gerar uma conclusão. Em vez disso, use-os como ponto de partida para examinar além. Como fizemos no capítulo anterior com a comunicação desconfortável, podemos transformar quaisquer inferências questionáveis levantadas pelos nossos vieses em perguntas reais, e então usar essas perguntas para investigar

mais em busca de fatos. Transforme “Os residentes idosos se sentiram abusados pelo stripper” em “Os residentes idosos se sentiram abusados pelo stripper?”.

Transforme “O sujeito de uniforme é o único que está trabalhando” em “Porque parece que o homem em traje militar é o único que está trabalhando?”.

Regra 3: Passar nossas conclusões por outras pessoas

Como estamos muito próximos dos nossos vieses, e muitos deles são inconscientes, precisamos que outras pessoas nos ajudem a discernir quais das

nossas conclusões são falhas e quais não são. A agente especial aposentada do

FBI Jean Harrison, 17 com quem trabalhei por muitos anos, me contou uma história sobre como fazia exatamente isto.

Harrison foi chamada para investigar um homicídio na comunidade vietnamita ultrafechada de uma grande cidade. Uma das mulheres que o FBI

entrevistara na cena era arredia e praticamente sem expressão. Os colegas da

agente especial Harrison estavam convencidos de que seu comportamento

“distante” significava que ela estava mentindo. Harrison sentiu uma outra coisa.

Por algum motivo, acreditou que a mulher estava dizendo a verdade. Sabia que não podia saltar para essa conclusão sem fatos, então examinou o material como qual estava trabalhando: tanto os dados visuais à sua frente quanto a sua própria experiência pessoal.

Primeiro, Harrison olhou a mulher com mais afinco. Pôde ver por que sua conduta e linguagem corporal pareciam deslocadas para seus colegas. Seu

treinamento em linguagem corporal lhe dizia que havia a possibilidade de a

mulher não estar sendo sincera, mas algo no seu interior lhe dizia que não. Que viés poderia estar tendo em relação à vietnamita? Então percebeu que era de uma

experiência passada. Ao crescer, Harrison fora exposta a muitas culturas

diferentes, inclusive a do Vietnã. Recordou-se de várias interações pessoais nas

quais o comportamento tímido, cauteloso e reservado das mulheres vietnamitas que conheceu era erroneamente interpretado pelos americanos como defensivo

ou enganador.

Harrison explicou seu viés e sua experiência passada aos colegas e perguntou se eles achavam que era possível que a mulher estivesse sendo mal

interpretada. Seus colegas concordaram que sim, e a incentivaram a abordá-la

uma perspectiva diferente. Harrison fez isso e descobriu que a mulher estava dizendo a verdade. De fato, a mulher vietnamita, uma vez que se sentiu

suficientemente à vontade para se abrir, foi a diante e veio a se tornar a principal testemunha da promotoria, ajudando a solucionar o caso.

Harrison não jogou fora sua experiência pessoal; em vez disso, analisou-a, passou-
apelo e outros se certificou de que era uma fonte válida de informação e

não a única razão para uma conclusão. Usou sua experiência para encontrar uma conclusão, e uma conclusão obteve sua organização necessitava.

TODOS NÓS TEMOS VIESES Cognitivos moldando as nossas decisões e orientando as nossas ações. Tal como a percepção e a perspectiva que temos, nossos vieses são únicos e moldados pelas nossas próprias experiências, crenças e biologia.

Precisamos estar abertos à mesma informação de outros, tanto para conhecer sua perspectiva quanto para equilibrar a nossa.

Para observar, perceber e comunicar verdades factuais com efetividade,

devemos ser capazes de assumir responsabilidade pelos nossos vieses e, em

muitos casos, superá-los. E, felizmente, a ciência mostra que podemos fazê-lo de

modo consciente. Nilanjana Dasgupta, psicóloga da Universidade de Massachusetts Amherst, passou mais de uma década documentando intervenções bem-sucedidas sobre nossos vieses implícitos, e confirma: “Essas atitudes

podem se formar rapidamente, e mudam rapidamente, se reestruturarmos nossos ambientes de modo a eliminar associações estereotipadas e substituí-las por

associações igualitárias. ”¹⁸ Jennifer Raymond, professora associada de

neurobiologia e deã associada na Agência de Diversidade e Liderança da Escola de Medicina da Universidade Stanford, acrescenta: “Domesmo modo que uma

pessoa pode superar hábitos físicos tais como roer as unhas ou dizer ‘hmmm’

sempre que alguém está falando, pode suprimir hábitos mentais indesejáveis tais

como o viés de gênero por meio de estratégias deliberadas e conscientes.” [19](#)

Pesquisadores da Universidade de Queensland [20](#) descobriram que o treinamento perceptual durante a primeira infância previne a emergência do “efeito da outra raça”, que é inato; bebês aos quais eram mostradas regularmente fotografias de

faces diferentes mais tarde foram capazes de efetivar um nível de reconhecimento e diferenciação impossível para bebês não treinados.

O cérebro humano é maleável. Podemos mudar nossas percepções, formar novas ligações neurais e treinar a lo pensar de forma diferente. Agora vamos dar

o passo final: ver como podemos usá-lo para navegar em águas incertas.

11. O que fazer quando as macas acabam

Como navegar através da incerteza

EM 2012, fui convidada a fazer uma sessão para enfermeiras do Hospital da

Universidade do Colorado em Aurora. Seis semanas antes, as unidades de

trauma e cuidados intensivos haviam enfrentado as consequências de um

assassinato em massa num cinema local, e ainda estavam se recuperando do

episódio. Durante a exibição da meia-noite [1](#) do filme *Batman: o Cavaleiro das*

Trevas ressurge, um homem vestindo roupas militares decampanha tinhas soltando granadas de gás lacrimogêneo e disparando contra a plateia com uma pistola, um

rifleeumametralhadora,matandodozepessoaseferindooutrassetenta.

Elas me contaram como lidaram com o súbito influxo de feridos mesmo

com o esgotamento de itens básicos, tais como macas com rodas. Uma das

enfermeiras,umamoçaquepareciarecém-saídadafaculdade,melembrouque,

quandoestavamemplenacrise,elessabiammenossobreoqueatinhaacontecido

do que as pessoas em casa assistindo aos noticiários. A equipe do hospital,

encarregadosdeemergência,passantes,famíliaeamigosnãosabiamseeraum

atirador solitário ou parte de um ataque maior, se era terrorismo doméstico ou

internacional, ou se o assassino ou assassinos tinham sido capturados. Esta

enfermeira em especial, ainda trêmula, recordava-se de não ter sabido o que

fazer,denãotertidonenhumainformaçãoaquelahora,edesimplesmenteter desejadoabandonartudo.

Como ela podia evitar sentir-se assim numa próxima vez? Ela não queria

jamaisvoltarasesentirtãodespreparada,perdidaeimpotentequandoascoisas dessemerrado.

Euquerialhedizerqueascoisasnuncamaisdariamerradoparaelanavida.

Querodizeramesmacoisaaomeufilhoeatodosdequemgostoecomquem

trabalho. Mas coisas vão dar errado para todos nós. A vida nos apresentará

muitas incertezas e pouquíssimas macas com rodas. Chamo esse lugar de área

cinzenta. Na área cinzenta as coisas não são claras. Em vez disso, são esquisitas,

confusas, barulhentas e caóticas. Os limites entre bom e mau, culpado e inocente, racional e irracional, intencional e acidental, são borrados.

A área cinzenta é perigosa porque se presta a sensacionalismo e sentimentalismo. Basta cometer um erro e as revistas de fofocas garantem que

todo mundo fique sabendo. Você pode ir da má comunicação ao controle de

danos até mesmo um desastre num piscar de olhos. As manchetes estão cheias de histórias sobre situações em que não fica claro quem estava certo e quem

estava errado, e as opiniões subjetivas coletivas podem causar danos reais, desde prolongadas investigações e negócios perdidos até ameaças de morte para os

envolvidos. Quanto mais tempo vivemos e mais alto chegamos em nossas

carreiras, com maior frequência nos vemos sendo obrigados a negociar nesta

região nebulosa, a tomar decisões difíceis em situações estressantes.

Treinamos socorristas de emergência da área médica e policial, mas na

verdade todo mundo é socorrista de emergência em algum momento da vida.

Como vimos no [capítulo 4](#), esse é o caso por exemplo dos comissários de bordo.

Também dos pais e professores. O mesmo pode ser dito de empregados, patrões, estudantes e qualquer um que esteja em público. As primeiras pessoas numa

cena de emergência, crise ou crime geralmente não são as equipes ou encarregados de emergências. São pessoas comuns, como você e eu.

Tirei um microfone, desci até a plateia e sentei-me junto a uma enfermeira e suas colegas. Contei-lhes a minha própria história de socorrista de emergência, como no 11 de Setembro e eu estava exatamente onde ninguém quer estar: bem ali em Nova York. Vi, cheirei e ouvi coisas que nunca mais quero vivenciar. Toda semana, ao entrar num avião, perguntava a mim mesma: “Será que é este que vai ser derrubado?” Todavia, quando um beijo de despedida no meu menino, penso: “Se algum coisa acontecer, como vou chegar a ele?” Eu estive lá. Todos nós já estivemos ou estaremos. Mas precisamos seguir em frente.

Como fazemos isso? Como seguimos em frente na vida apesar das coisas

que não podemos “des-ver” ou desfazer? Como podemos estar confiantes em

todos os cenários, mesmo em face de pressões e caos? Como tomar decisões

numa área cinzenta onde nada parece fazer sentido? Com o mesmo processo

organizado e metódico visto nos capítulos anteriores.

Em qualquer situação, mas especialmente na área cinzenta, devemos focar naquilo que sabemos e deixar de lado o que não sabemos. A enfermeira que

conheci estava emperrada no desconhecido “por quê”. Mas, como vimos, não

precisamos saber o porquê para seguir em frente. Essa é a última peça do

quebra-cabeça observacional, e às vezes uma peça que nunca chega a se

encaixar. Na nossa lista de prioridades, “porquê” ocupa um lugar bem pertodo

fim. Em vez de ficar parado esperando as postagens, foque e lide com

aquilo que você pode ver: quem, o quê, onde e quando. Foi o que fizeram os

líderes de uma cidadezinha do sul no ano anterior a Trayvon Martin ser baleado, e é por isso que você nunca ouviu falar de Jasmine Thar.

Em dezembro de 2011, dois meses antes de o assassinato de Trayvon

Martin provocar comoção em todo o país, a menina de dezesseis anos Jasmine

Thar foi morta quando estava parada na entrada da casa de sua madrinha. Dois dias antes do Natal. Ela morreu diante da mãe, do irmão mais novo e de outros familiares e amigos. Abalada, ela também atingiu e feriu duas mulheres.

Veio de um rifle de alta potência do outro lado da rua. Quando a polícia [a2](#) foi até a casa do atirador, encontrou uma bandeira confederada, uma corda de armadilha e material neonazista.

Como a polícia local conseguiu manter a paz na cidade sem que a situação

descambasse para um incidente nacional? Escolhendo conscienciosamente a

coleta de informação e comunicação aberta, inclusiva e objetiva.

O tempo era essencial, mesmo que a moça já tivesse morrido.

As tensões estavam elevadíssimas. Percepções e preconceitos [s3](#) abundaram quando o atirador, um homem branco de 23 anos, sustentou que a arma tinha funcionado mal, enquanto a família negra de Jasmine acreditava que os tiros

havia sido motivados por racismo. No início, a ideia de um homem que possui material neonazista atingindo acidentalmente um adolescente negro do outro lado da rua parecia improvável, mas, antes de fazer qualquer suposição ou acusação, o chefe de polícia em Chadbourn, Carolina do Norte, teve a presença de espírito de mandar a arma para os peritos em balística do FBI para testar o

mau

funcionamento.

Quando

estamos

trabalhando

na

área

cinzenta,

devemos

ser

ultracuidadosos, porque é provável que outros estejam conferindo

meticulosamente as nossas ações. Para se antecipar à crise, os agentes da lei locais convidaram os líderes espirituais da comunidade para participar de cada passo da investigação.

Quando o FBI informou⁴ que a arma tinha de fato disparado

acidentalmente, o atirador não foi indiciado. Nem todo mundo na comunidade

ficou satisfeito com o resultado – ele não trazia Jasmine de volta à vida –, mas as autoridades na Carolina do Norte haviam de fato confrontado de antemão as difíceis percepções, articulando-as e mantendo todas as partes a par da investigação. Elas separaram cuidadosamente os fatos objetivos das inferências

subjettivas. Mantiveram o quadro geral em foco – o pesar da comunidade e a

necessidade de respostas – enquanto cuidavam de pequenos detalhes, tais como

ter a arma examinada de imediato. Fazendo isso, mantiveram-se fora do

noticiário nacional da maneira possível.

A Johnson & Johnson oferece outro exemplo de navegação bem-sucedida

através da área cinzenta. Em 1982, quando saiu a notícia de que sete pessoas

tinham morrido depois de ingerir cápsulas de Tylenol extraforte, o pânico se

espalhou rapidamente. As vítimas morreram em minutos após consumir o

analgésico contaminado com 65 miligramas de cianeto; apenas sete microgramas

já são fatais. O papa da comunicação Jerry Della Femina disse ao *New York*

Times: “Não creio que algum dia eles possam vender outro produto com esse nome.” ⁵

A situação tinha muitos desconhecidos. Como o medicamento foi

contaminado? Quem fez isso? Seria terrorismo químico, um envenenamento

proposital de alguém de fora da Johnson & Johnson ou falha do fabricante? (O cianeto era acessível nas fábricas do produto.)

Em vez de esperar pelas respostas ou tentar fugir à responsabilidade, a

Johnson & Johnson agiu depressa e com decisão. O presidente da empresa,

James Burke, ⁶ priorizou as duas questões mais importantes que a companhia

estava enfrentando: primeiro, “Como protegemos os consumidores?”, e segundo, “Como salvamos este produto?”. Então, empenharam-se em respondê-las.

A empresa parou imediatamente a produção e propaganda do produto e

organizou um recall das cápsulas de Tylenol no mercado – aproximadamente 31

milhões de frascos avaliados em mais de US\$ 100 milhões. E também se

ofereceu para trocar todos os milhões de cápsulas de Tylenol que já estavam nas casas dos consumidores. Indo mais além, ofereceu aconselhamento terapêutico e assistência financeira às famílias das vítimas. Estabeleceu uma recompensa para

qualquer informação sobre os comprimidos envenenados e garantiu que não

colocaria nenhum produto Tylenol no mercado até que estivesse seguramente

protegido. Gastaram dinheiro e tempo desenvolvendo uma nova embalagem à

prova de manipulação, que incluía cola mais forte nas caixas e selos impressos

de plástico e carimbos nos frascos. A Johnson & Johnson fez tudo isso antes

mesmo que se determinasse a culpa tinha sido da companhia.

A empresa também abriu linhas de comunicação com todos os órgãos de mídia para assegurar que fossem distribuídos avisos ao público e estabeleceu relações com os departamentos de polícia locais, o FBI e o FDA, órgão que

controla, entre outras coisas, os medicamentos.

A Johnson & Johnson nunca conseguiu descobrir o “porquê”. O caso nunca foi resolvido e incitou diversos crimes copiados através do país. Mas, em vez de deixar que o desconhecido a paralisasse, em vez de ficar obcecado pelo que não sabia, a empresa estabeleceu suas prioridades cuidando do que era possível, e,

como resultado, gerou um milagre corporativo. A Johnson & Johnson recuperou totalmente sua fatia de mercado e reestabeleceu o Tylenol como uma das marcas mais confiáveis nos Estados Unidos. Como? Lidando com os fatos objetivamente e não deixando que os subjetivos o arrastasse para baixo.

Problemas subjetivos, respostas objetivas

O fato de algumas situações não serem fáceis de constatar e talvez não terem

respostas definitivas não significa que não podemos enfrentá-las. Quando o

problema, cena ou desafio que encaramos é nebuloso, moralmente ambíguo ou

se inclui de alguma outra maneira na área cinzenta, pense nele como um

problema subjetivo, depois slide comele objetivamente.

Um problema é um problema. Lide com os subjetivos da mesma forma que aprende a lidar com os objetivos. Reúna os fatos que puder olhando o mesmo tempo para o quadro geral e para pequenos detalhes, dê um passo atrás,

considere outras perspectivas, analise, priorize, faça perguntas e comunique-se clara e concisamente.

Em 1993, um restaurante da cadeia Denny's nos arredores de Washington, DC, foi acusado de discriminação racial contra clientes. Seis agentes negros e

uniformizados do Serviço Secreto alegaram não terem sido servidos com a

mesma rapidez que seus colegas devido à sua raça. A garçonete alegou que o

atraso fora causado pelo grande contingente do Serviço Secreto – 21 pessoas

entraram juntas no restaurante, com os seis agentes negros sentando-se a uma

mesa –, pela complexidade dos pedidos e pelo fato de os agentes negros terem pedido por último. A prova do alegado preconceito? A garçonete foi vista

revirando os olhos depois de ter deixado a mesa dos agentes negros. O

resultado?

Um processo coletivo da categoria.⁸ Discriminação é difícil de provar.

Agarçonete fez de propósito? Só ela sabe.

A Denny's não perde tempo como o subjetivo – agarçonete discriminou ou

não? –, mas, em vez disso, lidou imediatamente com a situação de forma

objetiva, compreendendo que deveria superar a desconfiança do público de

imediato mostrando uma oposição clara ao racismo e um respeito pelos seus

clientes em geral. A Denny's assumiu a responsabilidade, ⁹ pediu desculpas, pagou uma indenização, instituiu novas políticas e comunicou diretamente ao público que, quer as acusações fossem verdadeiras ou não, a companhia não

aceitaria se quera a aparência de um viés racial em seus restaurantes.

Áreas cinzentas diferem em tamanho, importância e contexto, mas surgem

tanto na nossa experiência profissional como pessoal. Em qualquer uma das

situações, uma resposta subjetiva pode aumentar o risco de uma escalada

negativa e, ainda mais perigoso, obscurecer os fatos. Devemos responder

objetivamente mesmo que a situação em si seja subjetiva. Agindo assim, pode

ser que não sejamos capazes de eliminar problemas difíceis de resolver, mas

podemos minimizar nossos riscos quando as coisas ficarem mais complicadas.

Ser criativo quando os recursos são esticados ao máximo



Adaptar nossas habilidades para o sucesso num mundo longe de perfeito

significanãosóadministrarasáreas cinzentas, subjetivas, em volta e dentro de nós, mas também fazer o melhor que podemos com aquilo que temos. Em

situações com deficiências chocantes – em informação, tempo, material, força de

trabalho humana, dinheiro –, líderes não podem se omitir nem remora. Numa crise, não vamos preencher um relatório burocrático nem reclamar com nosso

chefe. Fazemos o que for preciso sem o luxo de toda a informação, em um prazo afritivamente curto. Ninguém tem dinheiro suficiente. Ninguém tem tempo ou

recursos humanos suficientes. Os recursos de todo mundo são esticados ao

máximo. Mas isso não precisa ser um acossarum.

Como a necessidade é a mãe da invenção, assim também as pressões podem trazer o melhor de dentro de nós. Circunstâncias difíceis nos forçam a repensar, remoldurar e fazer as coisas de maneira diferente, em vez de conduzir

os

negócios como sempre.

El Anatsui, *Skylines* [Linhas do horizonte], 2008

Em arte, isto é chamado de “objet trouvé”: fazer arte nova a partir de artefatos comuns tirados de seu contexto. O artista ganense El Anatsui é famoso por isso. Como você pode ver, ele cria magníficas peças dotadas de uma beleza que de longe parecem cintilantes mosaicos e são juntados para parecer tecido. De

perto, vê-se que são feitos de minúsculos e incontáveis pedaços de metal



torcido e moldados, presos entre si com fio de cobre. Chegue ainda mais perto e você poderá ler palavras no metal: Dark Sailor, Top Squad, Chelsea.

Um dia, numa varredura rotineira em busca de material gratuito, local, com que pudesse trabalhar, El Anatsui descobriu seu meio. Havia uma profusão de

material à beira das estradas na África Ocidental, jogado fora junto

com o

entulho: tampas metálicas de garrafas de bebida. Usando-as para fazer arte, ele

persuazivelmente declara uma posição. São muitas as camadas de sua obra: ¹⁰ trata-se de uma beleza reaproveitada; de um comentário sobre temas do mundo, tais como refúgio industrial; de uma empreitada comunitária realizada por grupos de

pessoas; a obra é infinitamente flexível, nunca sendo exibida duas vezes da

mesma maneira; é barata, criada literalmente a partir de lixo; é grande e

poderosa e ainda assim suficientemente portátil para ser dobrada e enfiada numa mala.

Se o filho de um pescador nascido na Costa do Ouro pode fazer isso com

fião e tampas de garrafas descartadas, o que podemos fazer com os nossos

infinitos recursos? Até onde podemos ser criativos?

El Anatsui, *Oasis* (detalhe), 2008

A necessidade de ser criativo não aparece simplesmente com verbas trimestrais. Ela está sempre presente nas nossas finanças pessoais, nas nossas necessidades como país, no nosso sistema de educação, no nosso governo e

especialmente em emergências. Podemos ter confiança em face do caos quando sabemos que temos condições de ser criativos com os nossos recursos, qualquer que seja a situação. Para provar que podemos lidar efetivamente com um déficit, vamos usar as habilidades de observação, percepção e comunicação que

aprendemos ao longo deste livro para analisar obras de arte que não estão

terminadas.

A ansiedade do inacabado

O Metropolitan Museum of Art¹¹ em Nova York tem mais de duas dezenas de obras inacabadas em exposição – não escondidas em depósitos ou jogadas de lado, mas penduradas nas paredes, ao lado de seus tesouros acabados. Porquê?

Porque os historiadores da arte acreditam que podem nos proporcionar a

oportunidade de estudar o processo e apreciar o trabalho árduo, o talento e o

pensamento inspirado que precedem o objeto completo. A vida, afinal de contas, é uma obra em progresso, e nem tudo está sempre acabado com um belote no topo.

Porém, nem todo mundo gosta de ver obras inacabadas. Espaços vazios

onde deveria haver rostos, mãos faltando e rabiscos visíveis podem deixar alguns visitantes extremamente nervosos. Eles se sentem desconfortáveis não porque

tenham transtorno obsessivo-compulsivo, mas porque são humanos.

Os seres humanos anseiam por completude, tanto que alguns psicólogos

afirmam que temos um complexo em relação ao “incompleto”. Sejam e-mails

não abertos, pontas soltas no trabalho ou projetos de reformas da casa não

executados, as coisas não acabadas se assentam sobre nós como um peso e

assombram os cantos da nossa mente. O inacabado ocupa¹² o nosso cérebro porque os humanos, conforme evidenciado por numerosos estudos ao redor do mundo, têm a necessidade de terminar uma tarefa uma vez começada. A busca

de encerramento provém da preferência do cérebro pela eficiência.

Uma tarefa

completa é uma laçada fechada. Uma tarefa incompleta é uma laçada aberta que utiliza energia cognitiva para buscar uma solução ou preocupar-se com a não existência de uma, ainda.

O fenômeno das tarefas incompletas dominando nosso pensamento é

chamado de “efeito Zeigarnik”. É batizado ¹³ com o nome da psicóloga russa

Bluma Zeigarnik, que na década de 1930 estava num café quando notou que os garçons tinham memória excepcional apenas para os pedidos ainda não

atendidos; no instante em que serviam a comida e a bebida, ficavam ali vivos da

pressão de pensar nelas. Muitos acreditam que é por causa do efeito Zeigarnik

que programas de TV que acabam em cenas de suspense nos convencem a

assistir e eles da vez seguinte, e a razão de programas de perguntas e respostas

nos atrair tanto. O dr. Tom Stafford, dos departamentos de psicologia e

ciência cognitiva da Universidade de Sheffield, no Reino Unido, escreve: “Você

pode não se importar com o ano em que a BBC foi fundada ou com a

porcentagem de países no mundo que têm pelo menos uma lanchonete

McDonald's, mas no momento em que alguém lhe faz a pergunta torna-se

estranhamente irritante não saber a resposta (aliás, 1927 e 61%,

respectivamente). ” ¹⁴ Stafford, autor de

Mind Hacks [Explorando a mente], chega

a atribuir o efeito Zeigarnik ao duradouro sucesso do jogo Tetris. Inventado por um cientista russo em 1984 e ainda forte trinta anos depois, o Tetris tem sido

jogado por um número estimado de 1 bilhão de pessoas porque “tirar proveito do prazer básico da mente em fazer arrumação – usando o contranós”. ¹⁵

Coisas incompletas nos causam estresse. No seu livro *A arte de fazer*

acontecer, o consultor de produtividade David Allen argumenta que a principal

causa de ansiedade cotidiana é que todos nós sentimos ter coisas demais para

fazer e tempo insuficiente para fazê-las, o que nos deixa frustrados, porque o

nosso cérebro é subconscientemente obcecado com o incompleto. Segundo

Allen, a obsessão é relativamente democrática em relação a todas as tarefas,

incluindo “tudo desde itens realmente importantes como ‘acabar com a fome no mundo’ até o mais modesto ‘contratar um novo assistente’ ou uma tarefa mínima como ‘substituir o apontador do lápis elétrico’”.¹⁶

Coisas incompletas que ameaçam a nossa produtividade não se limitam a

tarefas do tipo “por fazer”. Incluem também tudo que internamente nos

propusemos a fazer, tal como o subentendido implícito de que devemos responder a todo e-mail, retornar toda ligação telefônica e responder a toda pergunta que nos é feita. A aflição do incompleto pode afetar gerentes

corporativos e editores de notícias tanto quanto estudantes ou pais que ficam

em casa. Não precisamos manter uma lista consciente de quantas coisas

incompletas estão circulando pela nossa mente para saber que elas minam a

nossa energia e atenção. Coisas acumuladas nos deixam loucos.

E assim como acontece com outras coisas que nos causam desconforto, nós as evitamos. O que astorna ainda piores.

Em vez de fugir da tarefa incompleta, vamos iludir o nosso cérebro para não ser apanhado nesse infinito círculo vicioso; o que faremos é lidar com elas como se estivessem completas. E o faremos – você já adivinhou – usando arte.

A acabando o inacabado

Famosas obras de arte são deixadas inacabadas pelos mesmos motivos que

projetos, promoções e problemas nos locais de trabalho deixam de ser executados, preenchidos e resolvidos: política, desastres, indecisão, mudanças de orientação vindas de cima, morte ou doença, falta de tempo, dinheiro ou

recursos. A capacidade [e17](#) de assumir algo no ponto em que outra pessoa o abandonou é inestimável, especialmente agora, quando a rotatividade anual no emprego em todas as indústrias está acima dos 40%, nos Estados Unidos, e

espera-se que novos trabalhadores completem com êxito projetos que não foram

iniciados por eles. Se pudermos separar a nossa emoção subjetiva referente a um

projeto inacabado – nossa decepção ou frustração em ter de trabalhar com o

menos que perfeito – dos fatos objetivos, descobriremos que, sob muitos

aspectos, trabalhar com o incompleto não é diferente de trabalhar com o

completo.

Dê uma olhada nesse esboço inacabado de Gustav Klimt:



Podemos avaliá-lo e analisá-lo objetivamente? Sim. Os elementos importantes estão todos aí.

Quem é? Uma mulher de cabelo escuro, face alongada, olhos claros, sobrancelhas escuras e nariz fino. Podemos ver os dedos magros da mão direita pousados sobre o colo; a mão esquerda não está visível. Ela parece estar sozinha. Veste uma gola de renda com uma fita preta que sugere que ela se jado no início do século XX, ou pelo menos está vestida no estilo da época.

O que ela está fazendo? Está sentada, olhando bem em frente, como se posando para um retrato. Onde ela está? Parece estar num recinto interno,

possivelmente um ateliê ou outro local que não pode ser descrito.
Quando se

passa a cena?

Provavelmente durante o período diurno, a julgar pela iluminação.

Não podemos saber a época do ano.

O que não sabemos? Seu nome, sua relação com o pintor, onde ela está
posando, qual é a aparência do estante do seu vestido ou da sua cobertura, por
que ela está ali, porque a pintura não foi acabada.

O que gostaríamos de saber acima de tudo se pudéssemos obter mais
informação? Aquilo que responderia à maioria das perguntas? Quem ela é.

Mesmo que o quadro em si esteja inacabado, podemos usar os fatos
objetivos que conhecemos para descobrir mais.

Sabemos que a obra é de Klimt. Por que foi completada só até a
metade?

Investigando no que Klimt trabalhava perto do fim da vida, podemos descobrir
que o esboço é o começo de um retrato que ele pintou em Viena entre
1917 e

1918. Foi deixado inacabado quando ele morreu subitamente de um derrame aos
56 anos.

Então agora temos um tempo e um lugar. Seguindo essas pistas, com
um

pouco de pesquisa histórica podemos descobrir que o retrato no qual
Klimt

estava trabalhando em 1917 era de uma mulher chamada Amalie Zuckerkandl, e
a partir daí a história floresce.

Amalie Zuckerkandl conhecia todas as pessoas certas. Era conhecida da boa

amiga de Klimt Berta Zuckerkandl – crítica de arte,
jornalista, organizadora de

um salão literário e a amiga de Therese Bloch-Bauer, cunhada de um dos maiores

patronos de Klimt, o barão do açúcar judeu Ferdinand Bloch-Bauer. Ferdinand

Bloch-Bauer encomendou o retrato de Amalie junto com pelo menos sete outros,

inclusive dois de sua esposa, Adele. Os nazistas entraram em Viena em 1938,

espalhando o caos tanto para os cidadãos judeus quanto para os artistas

residentes. Enquanto sua filha Hermine conseguiu se esconder a salvo na

Baviera, Amalie foi executada num campo de concentração.

O quadro estava na época pendurado com outros Klimts no palácio de

Ferdinand Bloch-Bauer em Viena. Embora Bloch-Bauer tenha conseguido fugir

para seu castelo na Tchecoslováquia, contratou um advogado em Viena para

proteger sua propriedade; o advogado acabou se revelando um oficial de alta

patente da SS, que então ajudou a entregar seu patrimônio para os nazistas. O

palácio vienense de Bloch-Bauer acabou se tornando um centro ferroviário

alemão e hoje é sede ferroviária austríaca.

A pintura de Amalie ficou perdida por alguns anos, mas acredita-se que tenha sido adquirida pelo genro não judeu de Amalie, que a vendeu a uma negociante de arte. Esta conservou o quadro em sua coleção particular e o doou à

Galeria Austríaca em 2001, quando morreu com a idade de 101 anos. Em 2006, [18](#)

um painel de arbitragem austríaco determinou que todas as obras

roubadas,

inclusive o *Retrato de Amalie Zuckerkanhl (inacabado)*, voltassem para os

herdeiros de Bloch-Bauer, mas depois mudou de ideia e decidiu que Amalie

devia permanecer na Áustria.

Jamais teríamos desencavado esta rica e fascinante história se tivéssemos

nos mantido longe do Klimt por estar inacabado. Em vez disso, o abordamos da

mesma maneira que abordamos uma obra acabada: com plano e processo

metódicos. Estarmos preparados para usar nossas habilidades em circunstâncias

longe de ideais, nas quais faltam coisas importantes, pode nos preparar para

sinucas de bico capazes de assustar outras pessoas: demissões, afastamentos,

partidas súbitas, más contratações, mudanças drásticas em política, regras e

regulamentos. Precisamos agir diante dessas situações mesmo tendo apenas

informação ou recursos incompletos. Fiz exatamente isso tarde da noite num

hotel em Washington, DC, e fiquei mais do que satisfeito com o resultado, que possivelmente salvou uma vida.

Estou sempre em Washington por razões profissionais, e costumo ficar no

mesmo hotel no centro com tanta frequência que eles chegaram a me dar presentes de aniversário. Entretanto, durante uma estada fui acordada às duas da

madrugadapor gritos do lado de fora da porta.

“Não vou deixar você fazer isso comigo de novo! Vou ligar para a emergência, juro que vou!”, uma voz de mulher berrava no corredor.

Saí da cama e espiei pelo olho mágico; não vinha nada. Como viajante solitária experiente, sabia que era melhor não abrir a porta e me colocar em risco. Os

gritos continuaram.

Eu tinha um quadro bastante incompleto do que estava se passando. Não

sabia quem estava envolvido, como se conheciam ou o contexto da sua comunicação. Mas podia ouvir o tom de voz da mulher, e disse a mim mesma

que ela podia estar em perigo.

Liguei para a recepção e relatei o que tinha ouvido. Tomei muito cuidado de articular somente o que sabia: o que tinha ouvido e onde, e quando. A recepção chamou a polícia.

Um hora depois recebi uma ligação do hotel perguntando se eu daria meu depoimento para os policiais que estavam lá agora. Eu era a única “testemunha auditiva” da discussão, a única pessoa no hotel que tinha ligado para reportar o incidente. Tenho certeza de que não fui a única pessoa que ouviu a gritaria.

Havia sido muito alta e durado bastante tempo. Acredito que outros hóspedes

não tenham tomado a iniciativa por causa da informação incompleta. Não

sabíamos que estava acontecendo, então ignoraram o fato. Eu também não sabia,

mas toda a minha carreira profissional, de advogada a chefe de educação e

presidentedaArtedaPercepção,tinhameensinadoanãoignorar nada.

Duranteaminhaentrevista,fui francaediretasobreoque sabiaounão.O

queeutinha ouvidoeraincompleto, assimtantoas
minhasobservaçõesquanto

percepções eram incompletas. Mas a falta de informação não me
impidiu de

cooperar. Transmiti os fatos que sabia, deixando de fora o subjetivo,
minhas

opiniõesesuposições:aproximadamenteàs2h15damanhã,acordeicomgritos

nocorredordoladodeforadomeuquarto,226;fuiatéaporta,espieipelo olho

mágicoenãovinada;ouviumavozdemulhergritandoeconteixatamenteo

quetinhaouvido,comoeumelebrava;tambémouviumavozmasculinajunto

com ela, mas não consegui discernir o que dizia; a gritaria e a
discussão

continuaramporpelomenosquinzeminutos.

A polícia encontrou a mulher escondida no saguão de entrada atrás da
móbi lia. Ela era empregada a contragosto como profissional do sexo e
estava

brigandocomseucafetão.Porém,emvezdeserumasituaçãodotipoele-
disse,

eladisse,apolíciatinhaumatriceiraparteimparcialconfirmandoqueamulher

disseraoquedissera,quenãoeraumabrigadeamantescomoohomemalegava.

Como resultado, a polícia foi capaz de interceptar uma cadeia de
prostituição

quevinhaoperandoforadohotel.

Podemos empregar as mesmas técnicas com outras coisas incompletas
em

nossasvidas.Porexemplo,digamosquealongalistadee-

mails não lidos na sua

caixa de entrada esteja atualmente em tu pingando seu cérebro. Em vez de deixar o

subjetivo tomar conta – *Nunca vou conseguir ler todos eles! É demais!* –, procure fatos objetivos do mesmo modo que os procuraria numa obra de arte acabada. Comece com números. Conte quantos você recebe por dia, e calcule quantos consegue responder razoavelmente. Determine quando eles entram, e então programe um horário todo dia para não se concentrar em nada além de e-mails.

mails.

Pergunte a si mesmo quais são as diferenças entre o completo e o

incompleto neste caso. E-mails incompletos são lidos e não lidos, mas

igualmente não respondidos. E-mails completos são lidos e respondidos. Você

pode fazer algo para tratar os incompletos como se fossem completos? Talvez

você possa ler todos os e-mails de uma vez, sem respondê-los, mas visando

separá-los e priorizá-

los. Não tem tempo de responder todos com a rapidez que

gostaria? Elimine esse estresse fazendo o que fariá para completar: responda-os

com uma autorresposta automática. O colunista Kevin Daum da *Inc.* sugere:

“Obrigado, recebi o seu e-mail. Só estou um pouco ocupado, mas responderei

em um ou dois dias.” [19](#)

Surpreendentemente, o simples fato de planejar introduzir este novo protocolo de e-mail, de atacar o incompleto como se fosse completo, alivia

grandepartedostresseque nos leva a evitar a situação, quer tenhamos êxito em

implantá-lo ou não. Numa série de estudos em 2011,²⁰ psicólogos da Universidade Estadual da Flórida descobriram que o mero ato de planejar não só eliminava a interferência mental causada pelas metas não realizadas, mas

liberava recursos cognitivos, o que, em última análise, facilitava a realização da meta. Ou, como diz o dr. Stafford: “[Nossa] mente adora quando um plano é

montado – o simples ato de planejar como fazer algo nos libera do fardo de

tarefas inacabadas.” ²¹

Como vimos ao longo deste livro, a capacidade de ver com clareza, processar e comunicar-se em qualquer situação traz enormes benefícios, tanto no

âmbito profissional quanto pessoal, inclusive em termos de segurança no

trabalho, segurança pessoal, ganho financeiro e respeito universal – gratificações

imensas para um processo fácil e quase automático que qualquer um, com um

pouco de prática, pode dominar.

Conclusão: A sua obra-prima

QUANDO O FUTURO HERÓI da CNN Derreck Kayongo saiu do chuveiro do seu

quarto de hotel com questões sobre um minúsculo sabonete, jamais sonhou que

uma pequena observação poderia ter um impacto internacional tão grande. Em

cinco anos, desde que se inspirou para fundar o Global Soap Project, Kayongo

viu sua ideia inicial de reutilizar refugos multiplicar-

semuitasemuitasvezes.O

que começou com o simples ato de pegar sabonetes descartados por hotéis

americanos,desinfetá-losedistribuí-
losparapessoasdesuanativaUgandaque

não tinham meios sequer de lavar as mãos se transformou rapidamente numa

revolução de higiene. Sua instituição beneficente desde então evoluiu para

ajudaraconterapropagaçãodoebolaemSerraLeoaetrabalharcomparteias

para prevenir infecção puerperal evitável, também conhecida como “febre de

berço”, que regularmente mata, nos países em desenvolvimento, mães que

acabaram de dar à luz. E, numa iniciativa que fecha o ciclo de sua jornada

empreendedora e humanitária, Kayongo agora oferece microempréstimos para

fabricanteslocaisdesabão,comoseupai,paraquepossamcontribuir tornando suasprópriascomunidadesmaissaudáveis.

O mais surpreendente, porém, são as transformações que Kayongo

testemunhou pessoalmente. Durante sua primeira entrega de 5 mil sabonetes

recém-reciclados para uma aldeia em Kisumu, no Quênia, as coisas não

correramconformeoplanejado.

Eleserecorda:“Asmãesfizeramfilacomsuascrianças,sorrindoedando

risadas, enquanto eu empilhava os sabonetes sobre pequenas mesas. Eu lhes

contei a história do sabão. Disse: este não é um sabonete comum. Ele foi feito

com amor por voluntários americanos especialmente para vocês. Este é o sabão da esperança.”

Quando retornou na manhã seguinte para ver se as mulheres tinham gostado do sabão, ficou sabendo que a maioria havia tido medo de usá-lo.

“Você disse que era o sabão da esperança”, alguém afirmou. “Que foi feito com amor especialmente para nós. Não podíamos usar uma coisa tão preciosa!”

“Ah, não!”, ele se lembrou de ter dito. “Eu disse a elas: vocês precisam usar! Vocês precisam ir tomar banho!”

Então uma das aldeãs, uma mulher magra com grandes olhos, veio e ele confessou que tinha usado o sabonete, mas não do jeito que ele imaginava. Ela disse: “Peguei o sabonete, e o cheiro era tão maravilhoso que eu pus um pouco de água nele e apliquei sobre todo o meu corpo.”

“Sobre o corpo inteiro?”, Kayong perguntou.

“Sim, no corpo inteiro”, disse ela, sorrindo. “Não enxaguei para tirar.”

“Porquê?”, indagou ele.

Ela respondeu: “Porque nunca antes eu tive cheiro de menina.”

Kayong ficou atordoado ao compreender que, quando reconhecemos e

agimos atém os menores problemas, temos o poder de mudar vidas.

Esta é a verdade iral que de fato realmente importa – que percebemos o despercebido, o comum ou aparentemente sem importância e não só ajudar a resolver o nosso problema inicial ou cimentar o nosso sucesso, mas também

produzir efeitos colaterais inesperados, lindos, capazes de mudar

paradigmas.

Efeitos colaterais que causam impactos sobre nós e o mundo ao nosso redor mais do que julgávamos possível. O sabonete desembrulhado salva vidas. Uma

fotografia granulada de uma vaca evoluiu de uma aula sobre acuidade visual

para um programa de treinamento militar que detectava acuradamente aeronaves inimigas durante a Segunda Guerra Mundial. Um zíper sem zíper inspirado por carrapichos na natureza mudou a indústria da moda, mas também possibilitou a vida e o trabalho no espaço.

O que eu ensino não é ciência espacial. Com todo o devido respeito aos

cientistas espaciais do mundo, penso que é ainda melhor. Porque quando você

redesperta os seus sentidos e remobiliza o seu senso de inquirição, as possibilidades de mudança transformativa são infinitas.

Mesmo tendo recebido ao longo dos anos milhares de testemunhos de participantes que passaram pela Arte da Percepção, fiquei surpresa e encantada quando recebi o primeiro para este livro, antes mesmo de ser publicado. Foi a única pessoa que podia tê-lo dado, já que ninguém mais podia ter lido o livro ainda: meu editor, Eamon Dolan, um comunicador profissional de primeira

categoria que eu não imaginava que pudesse precisar de aulas adicionais de

percepção.

Depois de meses emerson no meu mundo (e nos meus originais), ele estava

no metrô indo para o trabalho quando notou uma mulher do outro lado do

corredor que parecia estar desconfortável. Ela buscava freneticamente algo na

bolsa, e parecia estar soluçando. Quando começou a tossir e engasgar, algumas pessoas lhe perguntaram o que ela tinha, mas ela não conseguia falar. Quando o trem parou na estação, alguns passageiros simplesmente se entreolharam como

que se perguntando o que fazer, e um deles tentou confortar a mulher.

Eamon saiu correndo do vagão e foi pela plataforma até o meio do trem,

onde encontrou a condutora com a janela aberta.

“Você precisa tirar este trem de serviço agora e chamar a assistência médica”, disse Eamon. “Há uma mulher no segundo vagão – acho que ela está tendo uma crise de asma, e não consegue achar o bombinha de inalação.”

O trem permaneceu na estação, e então chegaram a polícia e os paramédicos, que cuidaram da mulher. Quando a ajudaram a descer do trem, ela ainda respirava com dificuldade, mas tinha parado de tossir e conseguia falar.

Confirmou que estava tendo uma crise de asma e não conseguia localizar sua

bombinha. Como 80% das mortes por asma podem ser evitadas com tratamento médico normal, muitas vezes ocorrem quando os adultos se esquecem de levar a bombinha, Eamon pôde tê-la salvado a vida da mulher.

“Antes de editar o seu livro”, ele me contou depois, “eu não teria feito isso.

Não porque não desse a mínima, mas porque não teria observado com tanta

atenção como observei, e agora não deixo a coisa como eu me comunico tão bem como me comuniquei. Trabalho no seu livro e criei um hábito de observar

melhoras coisas à minha volta – então eu sabia que a mulher e eu estávamos no segundo vagão a partir do meio do trem, notei a mulher respirando de um jeito esquisito e me lembrei que os condutores ficam no meio do trem e geralmente abrem a janela na estação, ao contrário dos motorneiros, que se sentam na frente.”

Inteligência visual não apenas aguçou as habilidades de observação de Eamon; também o ajudou a estabelecer um novo padrão de pensamento. Ao listar os processos como os quais se envolveria instantaneamente, ele podia muito bem estar me acompanhando através dos capítulos do livro. Reconheceu que

outros passageiros viam a situação de maneira diferente, então permitiu que isto alterasse sua própria percepção (capítulo 3). Notou o quem, o quê, o quando e o onde da cena (capítulo 4). Percebeu detalhe tal como o número específico do vagão em que havia embarcado (capítulo 5), analisou a cena de diferentes ângulos (capítulo 6) e reconheceu o que estava faltando: a bombinha de asma (capítulo 7). E também me disse que a lição do capítulo 7 sobre priorizar informação havia permanecido com ele, então soube dizer ao condutor a coisa mais importante primeiro: parar o trem em vez de deixá-lo na estação. E empacotou

suas observações com uma mensagem confeccionada especialmente para sua interlocutora (capítulo 8).

“Você me tornou mais alerta para a escolha de palavras”, disse ele. “Então usei a linguagem da companhia do metrô – ‘fora de serviço’, ‘assistência médica’ – para a condutora absorver a mensagem com mais facilidade e rapidez.”

Ele concluiu que *Inteligência visual* lhe dera a coragem de agir depressa e

oferecer um palpite embasado sobre o que estava fazendo mal à mulher, apesar

de informação incompleta ([capítulo 11](#)). Este último pedaço eu entendi muito bem – assim como a sensação de felicidade que vem junto –, porque foi desse jeito que me senti depois que a polícia me contou que eu tinha ajudado a

desmontar uma rede de prostituição no hotel. Quando você mexe com a sua

inteligência visual, você se transforma – num superdetetive, num solucionador

de casos e num anjo da guarda, tudo numa coisa só. Você sente que descobriu

um mundo secreto que estava ali o tempo todo.

Toda dia tenho a felicidade de ver pessoas do mundo inteiro – professores

do ensino médio, analistas de inteligência, CEOs citados na revista *Fortune*, estudantes, servidores públicos, pais – descobrirem um poder que não sabiam que tinham. O mesmo poder que você tem. É por isso que não posso parar de

ensinar A Arte da Percepção, e é por isso que fico tão entusiasmada de compartilhar com você estes mesmos segredos. Mal consigo esperar para saber como você vai mudar a sua própria vida e a vida das pessoas à sua volta usando as faculdades e habilidades fantásticas que as quais nasceu.

Na sua busca pelo quadro geral, lembre-se de não perder de vista os pequenos detalhes.

Não tenha medo da complexidade, não se apresse em julgar. Dê um passo atrás e separe as coisas, uma camada de cada vez, da mesma forma que faria

com uma obra de arte complexa. Comece do ponto zero. Priorize segundo a

importância. Certifique-se de ter considerado todos os dados possíveis. Você

deixou de ver um a mesma coisa?

Sempre faça perguntas, especificamente sobre si mesmo. Não importa quanto

“óbvio” algo lhe pareça, declare o que vê, porque é possível que ninguém mais

veja. Não se esqueça do básico; diga que uma cena é uma foto e a outra, uma

pintura. Para cristalizar sua comunicação, assumaque a pessoa com quem você

está se comunicando não consegue ver nada do que você está vendo. Pergunte a

si mesmo: “Eu fui o mais claro possível? Fiz as perguntas certas para extrair as

respostas de que necessito?”

Assegure-se de estar lidando apenas com fatos objetivos. Descreva o que vê

sem deixar emoções e suposições bloquearem sua percepção. Não se divorcie

da experiência, mas esteja ciente dela e de como ela pode afetá-lo, de modo a

não se deixar levar por suposições falsas.

Quando escolhemos ver o mundo de maneira diferente, com olhar crítico,

estamos escolhendo ser excepcionais. Para ajudá-lo a perceber quão longe

chegou e o quanto agora é excepcional, convido você a voltar e olhar um dos

nossos primeiros quadros, [O retrato, de René Magritte, na p.41](#). O que era a princípio uma natureza-morta simples, ainda que estranha – outalvez uma figura

traçada sem muito pensar –, está agora plena de possibilidades. Note as relações

e justaposições, as manchas e reflexos agudos, as texturas, os cheiros, o realista e

o fantástico. O que você vê agora que não via antes? A pintura a si não mudou.

Você mudou. Agora você está vendo o que importa.

Notas

Introdução

1. ChristineDiGrazia, “Yale’sLife-or-DeathCourseinArtCriticism”, *NewYorkTimes*, 19mai2002.
2. EllenByron, “ToMastertheArtofSolvingCrimes,CopsStudyVermeer”, *Wall Street Journal*, 27 jul 2005.
3. NealHirschfeld, “TeachingCopstoSee”, *Smithsonian*, out2009.
4. Citado em Mike Newall, “A Course Uses Art to Sharpen Police Officer’s Observation”, *Philadelphia Inquirer*, 18mai2013.
5. ElizabethDay, “TheStreetArtofJR”, *Guardian*, 6mar2010.

1. LeonardodaVincieperderacabeça

1.
AscitaçõesdeKayongsãodeentrevistacomaautora, set2014. Para saber como voc
visiteoGlobalSoapProject, em www.globalsoap.org.

2. Segundo o Projeto Sabão Global, os hotéis no Estados Unidos jogam
fora cerca de 2,6 milhões de sabonetetodososdias.

3. EbonneRuffins, “RecyclingHotelSoapstoSaveLives”, CNN, 16jun2011.

4. Joel Greenberg, “Coat, Backpack, Sweat: Close Call in Israeli Café”,
New York Times, 8 mar 2002, [www.nytimes.com/2002/03/08/world/
coat-backpack-sweat-close-call-in-israeli-cafe.html](http://www.nytimes.com/2002/03/08/world/coat-backpack-sweat-close-call-in-israeli-cafe.html).

5.
VelcroIndustriesBV, “VelcroIndustriesHistoryandGeorgedeMestral”, [http://
www.velcro.com/about-](http://www.velcro.com/about-)

[us/history](http://www.velcro.com/about-history).

6. LoriWeiss, “OneWoman’sEgg-
CellentIdealsTurningHerintoaMillionaire”, *HuffingtonPost*, 9jan 2013,
[www.huffingtonpost.com/2013/01/05/one-womans-egg-cellent-id-
marlo-thomas-it-aint-](http://www.huffingtonpost.com/2013/01/05/one-womans-egg-cellent-id-marlo-thomas-it-aint-)

[over_n_2412204.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/01/05/one-womans-egg-cellent-id-marlo-thomas-it-aint-over_n_2412204.html).

7.
LeanderKahney, “JohnSculleyonSteveJobs, TheFullInterviewTranscript”,
CultofMac, 14out2010, www.cultofmac.com/63295/john-sculley-on-

8. Michael J. Gelb,

How to Think Like Leonardo da Vinci: Seven Steps to Genius Every Day, Nova York: Delacorte Press, 1998.

9. Society for Neuroscience, *Brain Facts: A Primer on the Brain and Nervous System*, 7.ed., www.brainfacts.org.

10.

Dr. Sebastian Seung, entrevista com a autora, set 2014. Um imenso agradecimento a um livro fantástico sobre ciência do cérebro, assegure-se de ler seu

Connectome: How the Brain's

Wiring Makes Us Who We Are, Nova York: First Mariner Books, 2013.

11. A *Encyclopedia of Neuroscience*

classifica oficialmente a retina como “uma verdade iraparted do cérebro deslocada para o olho durante o desenvolvimento”.

Encyclopedia of Neuroscience, org. Larry R. Squire,

Filadélfia: Academic Press, 2009, verbete “retina”.

12. Aderi à comunidade EyeWire, em www.eyewire.org em agosto de 2014; Joe Palca, “Eyewire: A Computer Gameto Map the Eye”, *Joe's Big Idea*, NPR, 5 mai 2014.

13.

Michael

Land,

Encyclopedia

Britannica

Online,

acesso

em

11

ago

2015,

www.britannica.com/science/photoperception, verbetes
“photoperception; biology” e “Sensory
Reception: Human Vision: Structure and Function of the Human Eye”.

14. Palca, “Eyewire”, op.cit.

15. Luran Neergaard, “At Age 40, Both Brain and Body Start to Slow”,
NBC News, Associated Press, 3

nov 2008; Karlene K. Ball, Daniel L. Roenker e John R. Bruni, “Developmental Change
and Visual Search Through Adulthood”, *The Development of Attention
Research and Theory*, org.

James T. Enns, Nova York: North-Holland, 1990, p.489-92;
Meghmal Das, David M. Bennett e Gordon N. Dutton, “Visual
Attention as an Important Visual Function: An Outline of
Manifestations, Diagnosis and Management of Impaired Visual
Attention”, *British Journal of Ophthalmology*, vol.92,
n.11 (nov 2007), p.1556-60.

16. Marian Cleeves Diamond, “The Brain ... Use It or Lose It”,
Mindshift Connection, vol.1, n.1, reimpresso no website

da

Johns

Hopkins

School

of

Education,

[education.jhu.edu/PD/newhorizons/Neurosciences/articles/The
%20Brain...Use%20it%20or%20Lose%20It](http://education.jhu.edu/PD/newhorizons/Neurosciences/articles/The%20Brain...Use%20it%20or%20Lose%20It) 17.

Jennifer L. Roberts, “The Power of Patience”, *Harvard Magazine*, nov-
dez 2013.

18. Melinda Beck, “Anxiety Can Bring Out the Best”,
Wall Street Journal, 18 jun 2012.

19. AlexanderGrahamBell, “DiscoveryandInvention”, *NationalGeographic*, vol.25(jun1914),p.650.
20.
YueWang, “MorePeopleHaveCellPhonesThanToilets,U.N.StudyShows”, *Time*, 25 mar 2013; e
VictoriaWoollaston, “HowOftenDoYouCheckYourPhone?”, *DailyMail*, 8out2013.
21. “E-mails‘HurtIQMoreThanPot’”, CNN, 22abr2005.
22.
TravisBradberry, “MultitaskingDamagesYourBrainandCareer,NewStudiesSugg”, *Forbes*, 8out 2014.
23. ABCScience, “ImpactsofMulti-
Tasking”, AustralianBroadcastingCorporationScienceemconjunto
comaUniversityofQueensland’sSchoolofPsychology, oQueenslandBrainInstitut
LearningCentre, NationalScienceWeek2011,
www.multitaskingtest.net.au.
24. SteveSisgold, “IsTooMuchJugglingCausingYourBrainDrain?”, *PsychologyToday*, 26fev2014.
25. Regina Johnson, “The Battle at the Hilton and Beyond”, *Socialist Worker*, 20 out 2010; “Creating
Luxury,EnduringPain:HowHotelWorkIsHurtingHousekeepers”,
UniteHere, abr2006.
26. JaneLevere, “America’sDirtiestHotels”, ABCNews, 27jul2011.
27. LawrenceLeBlond, “HotelRoomsSwarmingwithNastyBacteria”, *RedOrbit*, 12jun2012.
28. Adam Savage, “Commencement Keynote Address”, Sarah
Lawrence College, 18 mai 2012, [www.slc.edu/news-events/
commencement/adam-savage-commencement-keynote-address.html](http://www.slc.edu/news-events/commencement/adam-savage-commencement-keynote-address.html).
29.
AdamSavage, “GetNoticed.GetPromotes”, discurso, MakerFairBayArea, SanMat
2013.
30. Pam A. Mueller e Daniel M. Oppenheimer, “The Pen Is Mightier
Than the Keyboard”, *Psychology Science*, jun2014.
- 31.

JustinMassoud,“BeyoncéTellsFan‘PutThatDamnCameraDown’DuringShow”,*K*, 2013.

32. DaphneMerkin,“AllThosePhoneLights?ADon’t”, *Glamour*,set2014.

33. ArvindSuresh,“CitizenPoweredNeurosciencewithProjectEyeWire–UsingYourNeuronstoMapthe Brain!”, *Discover*,20mai2014.

34. MeredithRaine-Middleton,“APictureofHealth”, *UniversityofTexasHoustonMedicine*,30mai2003.

35. Roberts,“PowerofPatience”,op.cit.

36. Isaac Newton, *The Principia: Mathematical Principles of Natural Philosophy*, Nova York: Snowball Publishing,2010[1687].

37. Em *The Art of Scientific Investigation*, o cientista William Ian Beardmore Beveridge escreve que habilidadesdeobservaçãoexcepcionaissãoomaisimportantesdoque“grandeacúm acadêmica” e define observação como “não assistir passivamente, mas um processo mental ativo”.

W.I.B.Beveridge,
TheArtofScientificInvestigation,NovaYork:W.W.Norton,1957,p.104.

2.Habilidadeselementares

1. Katherine Ramsland, “Observe Carefully, Deduce Shrewdly: Dr. Joseph Bell”, *ForensicExaminer*, 18

ago2009.

2. Ibid.

3. Ibid.

4. CarolynWells, *The Techniques of the Mystery Story*, Springfield, MA: Home Correspondence School, 1913.

5. Ibid.

6. Ibid.

7.
JosephV.Klauder,“SherlockHolmesasaDermatologist,withRemarksontheLifeof andtheSherlockianMethodofTeaching”,
AMAArchivesofDermatologyandSyphilology,vol.68,n.4

(out1953),p.368-77.

8. Wells, *TechniquesoftheMysteryStory*, op.cit.

9. HaroldEmeryJones, “TheOriginalofSherlockHolmes”,
*ConanDoyle’sBestBooks in Three Volumes: A Study in Scarlet and Oher
Stories; The Sign of Four and Other Stories; The White Company and
BeyondtheCity*, Nova York: P.F. Collier & Son, 1904.

10. Ibid.

11. “FictionImitatesRealLifeinCaseifTrueInspiration”,
IrishExaminer, 4nov2011.

12. Wells, *TechniquesoftheMysteryStory*.

13. Arthur Conan Doyle, *The Adventures of Sherlock Holmes*,
Vancouver: Engage Books, 2010, p.6 [ed.

bras.,

AsaventurasdeSherlockHolmes, RiodeJaneiro, Zahar, ed. bolsodeluxo, 2012, p.11].

14. DanielB.Schneider, “F.Y.I”, *NewYorkTimes*, 28jun1998.

15. Vocêpodeassistiraumtrechodesuapalestraonlineoweb site da
PrincetonAlumniWeekly: Michael Graziano, “Video:

Consciousness

and

the

Social

Brain

(Excerpt)”,

paw.princeton.edu/issues/2014/04/23/pages/0973/index.xml.

16. A inovadora teoria do esquema de atenção proposta por Graziano
apresenta uma abordagem completamente diferente para explicar a
consciência, argumentando que é uma essência física. Para
mais informações, recomendamos intensamente a leitura de seu livro
Consciousness and the Social Brain, Nova York: Oxford University Press,
2013 ou os seguintes artigos: Anil Ananthaswamy, “How I Conjure a

Social Illusion with Ventriloquism”, *New Scientist*, 9 jun 2014; e Y.T. Kelly et al., “Attributing Awareness to Oneself and to Others”, *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol.111,n.13(2014),p.5012-17.

17.

Dr.MichaelGraziano,entrevistascomaautora,set2014.Umimensoagradecimentopelassuaspacientesexplicaçõeseamaravilhosahospitalidade.Parasabermaisobredeatençãododr.Graziano,esobreaneurociênciadaconsciência,confiraseulivrode *ConsciousnessandtheSocialBrain*,op.cit.

18.

DanielJ.SimonseChristopherF.Chabris,“GorillasinOurMidst:SustainedInattentiveDynamicEvents”, *Perception*,vol.28(9mai1999),p.1059-74.

19. Alix Spiegel, “Why Even Radiologists Can Miss a Gorilla Hiding in Plain Sight”, *Morning Edition*, NPR,11fev2013.

20.

Apósdezanosrecorrendo,tempoduranteoqualteveapermissãodepermanecerlivre,Kenneth Conley foi cancelada e ele foi inocentado e autorizado a voltar à força policial com remuneração retroativa. Entretanto, suas acusações não foram invalidadas devido ao corte em cegueira de atenção, mas por que se descobriu que o promotor na época deixou toda a evidência. Conley continua a servir no Departamento de Polícia de Boston e em 2013 esteve envolvido na captura de Dzhokhar Tsarnaev, suspeito do ataque da Maratona de Boston. “Kenneth Conley”, *National Registry of Exonerations*, A Joint Project of Michigan Law and Northwestern www.law.umich.edu/special/exoneration/Pages/casedetail.aspx?caseid=3120; e Kathy Curran, “New Details Uncovered About Suspect’s Arrest”, WCVB5, ABC News, 26abr2013.

21.

ChristopherF.Chabrisetal.,“YouDoNotTalkAboutFightClubIfYouDoNotNoticeIt”, *Inattentional Blindness for a Simulated Real-World Assault*, *Perception*, 9 jun 2011; e Alix Spiegel, “Why Seeing (the Unexpected) Is Often Not Believing”, *Morning Edition*, NPR, 20jun2011.

22. Henry Oakley, “Other Colleges Say –”, *The Technique*, jornal estudantil do George Institute of Technology, 9dez1949, smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/19396/1949-12-09_33_43.pdf.

23.

Todd W. Thompson et al., “Expanding Attentional Capacity with Adaptive Training Tracking Task”, *Journal of Vision*, vol.11, n.11 (23 set 2011), p.292; Hoon Choie e Takeo Watanabe, “Changes Induced by Attentional Training: Capacity Increases Vs. Allocation Changes”, *Journal of Vision*, vol.10, n.7 (2 ago 2010), p.1009; e Jennifer O’Brien et al., “Effects of Cognitive Training on Attention Allocation and Speed of Processing in Older Adults: An ERP Study”, *Journal of Vision*, vol.11, n.11 (23 set 2011), p.203.

24. Karen N. Peart, “Artwork Can Sharpen Medical Diagnostic Skills, Yale Researchers Report”, *Yale News*, 4 set 2001.

25. O estudo descobriu que estudantes de medicina que participaram da sessão de treinamento visual no museu de arte aumentaram sua habilidade de diagnóstico relativo a lesões dermatológicas. Jacqueline C. Dolev, Linda K. Friedlander e Irwin M. Braverman, “Use of Fine Art to Enhance Diagnostic Skills”, *Journal of the American Medical Association*, vol.286, n.9 (set 2001), p.1019-21.

26. Peart, “Artwork Can Sharpen”, op.cit.

27.

Dra. Allison West, entrevista com a autora, 28 jun 2014. Estou em dívida com a dra. W. partilhado comigo suas experiências, mas por trabalhar incansavelmente para a arte da percepção contínua na Escola de Medicina da Universidade de Nova York.

28. “The Graduates”, *Best Doctors*, *New York*, 3 jun 2012, [nymag.com/health/bestdoctors/2012/medical-](http://nymag.com/health/bestdoctors/2012/medical-school-graduates)

[school-graduates](http://nymag.com/health/bestdoctors/2012/medical-school-graduates).

29. W.I.B. Beveridge,

The Art of Scientific Investigation, Nova York: W.W. Norton, 1957, p.105.

30. “Read Any Good Records Lately?”, *Time*, 4 jan 1982.

3. O ornitorrinco eo Ladrão de Casaca

1. Adam Green, “A Pickpocket’s Tale”, *New Yorker*, 7 jan 2013.

2. Ruth Oosterman, entrevista com a autora, abr 2015. Você pode ler mais sobre Ruth no seu website, www.ruthoosterman.com,

no

seu

blog,

The

Mischievous

Mommy,

themischievousmommy.blogspot.com.br, e adquirir reproduções impressas na sua loja no Etsy, Eve's Imagination: www.etsy.com/ca/shop/EvesImagination. Outras referências para esta história: Ruth Oosterman, "Through

a

Child's

Eyes",

The

Mischievous

Mommy,

8

set

2014,

themischieviousmommy.blogspot.com.br/2014/09/through-a-childs-eyes.html; e Rachel Zarrell, “This Artist Turns Her 2-Year-Old’s Doodles into Gorgeous Paintings”, *BuzzFeed*, 7 set 2014.

3. Daniel L. Schachter, Daniel T. Gilbert e Daniel M. Wegner, *Psychology*, Nova York: Worth, 2011, p. 125-71.

4. Don DeLillo, “In the Ruins of the Future: Reflections on Terror and Loss in the Shadow of 9/11”, *Harper’s Magazine*, dez 2001.

5. Holland Cotter, “The Beast in the Human, and Vice Versa”, *New York Times*, 25 abr 2013.

6. Allison Meier, “Apartheid Subversion in the Cathedral of St. John the Divine”, *Hyperallergic*, 1º mai 2013.

7. Marion Dreyfus, “St. John and the ‘Divine’ Art of Jane Alexander”, *American Thinker*, 2 jun 2013; e Sarah Roth, “New Installation Brings South African to St. John the Divine”, *Columbia Daily Spectator*, 22 abr 2013.

8. Alexe Ben, “St. John the Divine”, *Snap It. Taste It. Blog It.*, snaptasteblogit.com/st-john-the-divine.html.

9. Jess Bidgood, “At Wellesley, Debate over a Statue in Briefs”, *New York Times*, 6 fev 2014; e Keerthi Mohan, “Near Nude Statue of Sleepwalking Man ‘Freaks Out’ Students; Should the Statue Be Removed?”, *International Business Times India*, 8 fev 2014.

10. David A. Fahrenthold, “Sculpture of Near-Naked Man at Wellesley Has Its Critics”, *Washington Post*, 5

fev 2015; Jaclyn Reiss, “Realistic Statue of Man in His Underwear at Wellesley College Sparks Controversy”, *Boston Globe*, 5 fev 2014.

11.

Vinoth K. Ranganathan et al., “From Mental Power to Muscle Power: Gaining Strength of Mind”, *Neuropsychologia*, vol. 42, n. 7 (jun 2004), p. 944-56.

12. Tori Rodriguez, “Mental Rehearsals Strengthen Neural Circuits”, *Scientific American*, 14 ago 2014, [aceso em 10 ago 2015, www.scientificamerican.com/article/mental-rehearsals-strengthen-](http://www.scientificamerican.com/article/mental-rehearsals-strengthen-)

neural-

circuits.

13. John F. Kihlstrom, “The Cognitive Unconscious”, *Science*, vol. 237 (18 set 1987), p. 1445-52.

14. Daniel Reisberg, *Cognition*, 3. ed., Nova York: W.W. Norton, 2005, p. 469-71.

15. Equipe da Pacific Standard, “There’s a Name for That: The Baader-Meinhof Phenomenon”, *Pacific Standard*, 22 jul 2013.

16.

David Dunning e Emily Balcetis, “Wishful Seeing: How Preferences Shape Visual Perception”, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 22, n. 1 (fev 2013), p. 33-37.

17.

Guido M. van Konigsbruggen, Wolfgang Stroebe e Henk Aarts, “Through the Eyes of Others: Size Perception of Food Following Tempting Food Primes”, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 47, n. 2 (mar 2011), p. 293-99.

18. Emily Balcetis e David Dunning, “Wishful Seeing: More Desired Objects Are Seen as Closer”, *Psychological Science*, dez 2009; Kohske Takahashi et al., “Psychological Influences on Distance Estimation in a Virtual Reality Environment”, *Frontiers in Human Neuroscience*, vol. 7 (18 set 2013), p. 580.

19. David G. Wittels, “You’re Not as Smart as You Could Be”, *Saturday Evening Post*, série em três partes, 17 abr, 24 abr e 1º mai 1948.

20.

Graham Davies e Sarah Hine, “Change Blindness and Eyewitness Testimony”, *Journal of Psychology*, jul 2007.

21.

Brain

Games,

temporada

2,

episódio

11,

canal

National

Geographic,

braingames.nationalgeographic.com.

22. Natalie Angiere, “Blind to Change, Even as It Stares Us in the Face”, *New York Times*, 1º abr 2008.

23. Você pode acompanhar o diário fotográfico de Mark Hirsch, *Aquela árvore*, online e adquirir impressões ou seu livro sobre o carvalho em: thattree.net; redação do Huffington Post, “‘That Tree’: Photographer Mark Hirsch Becomes One with an Oak Tree in Lovely Documentary Project”, *Huffington Post*, 29 mai 2013, www.huffingtonpost.com/2013/05/29/thattree-photographer-mark-hirsch-becomes-one-with-an-oak_n_3347786.html.

24. Mark Hirsch, “How a Tree Helped Heal Me”, *CBSSunday morning*, 16 set 2013.

25. Bill Weir, “Apollo Robbins: King of Thieves”, *Nightline*, 12 jul 2013, ABC.

4. Os comissários de bordo prestam atenção

1.

Faith Karimi, Steve Almasy e Lillian Leposo, “Kenya Mall Attack: Military Says Most Deaths Toll at 68”, CNN, 23 set 2013.

2. Michael Pearson e Zain Verjee, “Questions Linger After Kenya Mall Attack”, CNN, 25 set 2013, e “Source: Store in Besieged Kenyan Mall Run by Attackers or Associates”, CNN, 27 set 2013; Bennett, “Tragic and Heroic Stories from Survivors of the Kenyan Mall Attack”, *Atlantic Monthly*, 27 set 2013.

3. Equiped a KGW, “History of Shootings at Malls Worldwide”, *KGW-NBC Portland*, 12 dez 2012; e John Swaine, “Al-Shabaab Mall Threat ‘All the More Reason’ to Avoid Shutdowns, Says Homeland Security Chief”, *Guardian*, 22 fev 2015.

4. *Knowing the Risks, Protecting Your Business: A Global Study*, Freshfields Bruckhaus Deringer, 2012, www.freshfields.com.

5. HannahMcNeish, “HeroHelpedAmericanFamilySurviveKenyaMallTerror”, *USAToday*, 27set2013.

6. DanaFord, “KenyaMallAttackSurvivorPlaysDeadorLive”, *CNN*, 10out2013.

7. KarenAllen, “Kenya’sWestgateSiege: ‘MilitantsHiredShoptoHideArms’”, *BBCNews*, 10out2013.

8. VivianHo, “AbsorbedDeviceUsersOblivioustoDanger”, *SanFranciscoChronicle*, 7out2013.

9. Tomika S. Harris, “Bruises in Children: Normal or Child Abuse?”, *Journal of Pediatric Health Care*, vol.24,n.4(jul2010),p.216-21.

10. Calculadousandoolevantamentofeitoem2011pelaSpecialtyCoffeeAssociationon QuarterlyGrowthandTrendsSurvey(April–June2011)”, *SpecialtyCoffeeChronicle*, 7jul2011.

11. Jaclyn Reiss, “Realistic Statue of Man in His Underwear at Wellesley College Sparks Controversy”, *BostonGlobe*, 5fev2014.

12. Ibid.

13. SebastianSmee, “ThresholdStaressandDarkWitinStandoutShowbyTonyMatelli”, *BostonGlobe*, 15

fev2014.

14. MaggieLange, “StatueofUndressedManTerrorizesWellesleyCollege”, *NewYork*, 5fev2014.

15. Reiss, “RealisticStatue”.

16. LemonySnicket, *TheAustereAcademy*, NovaYork:HarperCollins, 2000[ed. bras., *Infernonocolégio interno*, SãoPaulo, CompanhiadasLetras, 2002].

17. Bennett, “TragicandHeroicStories”.

18. Commission on the Intelligence Capabilities of the United States

Regarding Weapons of Mass Destruction, *Report*
to
the
President
of
the
United
States,

31

mar

2005,

www.fas.org./irp/offdocs/wmd_report.pdf.

5. O que se esconde bem diante dos olhos?

1.

Mrs. John Winthrop, de John Singleton Copley (americano, Boston, Massachusetts, 1773, está atualmente exposto na Galeria 748 do Metropolitan Museum of Art em Nova York. Você [também pode ver o quadro online na coleção do museu em www.metmuseum.org/collection/the-collection-online/search/10531](http://www.metmuseum.org/collection/the-collection-online/search/10531).

2. Andrew J. Macnab e Mary Bennett, “Refrigerator Blindness: Selective Loss of Visual Acuity in Association with a Common Foraging Behaviour”, *Canadian Medical Association Journal*, vol.173, n.12(6dez2005), p.1494-95.

3. Bruce Lambert, “Real Estate Agent Found Slain in 5th Ave. Home”, *New York Times*, 1º nov 2007; Max Abelson, “Remembering Linda Stein”, *New York Observer*, 1º nov 2007; Robert Kolker, “Death of a Broker”, *New York*, 18 nov 2007; e Laura Kusisto, “Linda Stein Murder Trial: The Photos”, *New York Observer*, 17 fev 2010.

4. John Eligon, “Trial Begins for Woman Accused of Killing Linda Stein”, *New York Times*, 27 jan 2010.

5. Associated Press, “Seymour Stein, Sire Records Founder, Testifies at Linda Stein’s Murder Trial”, [Huffington](http://www.huffingtonpost.com)

[Post](http://www.huffingtonpost.com),

4

fev

2010,

http://www.huffingtonpost.com/2010/02/05/seymour-stein-sire-record_n_450475.html; e Kolker, “Death of a Broker”, op.cit.

6.

Patrick O’Shaughnessy, “How Personal Assistant Natavia Lowery killed Celebrity R

WhoWouldn'tBackDown", *DailyNews*(NovaYork),28fev2010.

7.

MelissaGrace, "LindaSteinMurderTrial:SuspectNataviaLowerySentOddTextMe
Realtor'sSlaying", *DailyNews*(NovaYork),19fev2010.

8.

MelissaGraceeBillHutchinson, "JuryFindsNataviaLoweryGuiltyofCelebrityRea
MurderAfterShortDeliberation",
DailyNews(NovaYork),23fev2010;Loweryfoicondenadaapena
de25anospeloassassinatoemsegundograudeLindaStein,erecebeudoisanosadici

VerBethKaras, "PersonalAssistantGets27toLifeinCelebrityRealtor'sMurder", CN

9.

StevenB.Mostetal., "WhatYouSeeIsWhatYouSet:SustainedInattentionalBlindne
ofAwareness", *PsychologicalReview*, vol.112 (jan 2005), p.217-42; e
Ethan A. Newby e Irvin Rock,
"InattentionalBlindnessasaFunctionofProximitytotheFocusofAttention",
Perception, vol.27, n.9

(1998), p.1025-40.

10. John Gosbee, "Handoffs and Communication: The
Underappreciated Roles of Situational Awareness
andInattentionalBlindness",
ClinicalObstetrics&Gynecology, vol.53, n.3(set2010), p.545-58.

11. DavidOwen, "ThePsychologyofSpace", *NewYorker*, 21jan2013.

12. SheilaM.Eldred, "HowOurBrainsMisstheObvious",
DiscoveryNews, 22mai2013.

13. Arne Öhman, "Has Evolution Primed Humans to 'Beware the
Beast'?", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United
States of America*, vol.104, n.42 (16 out 2007), p.16396-97; e Gervais
Tompkin,

"Survival

of

the

Focused",

GenslerOnWork,

2013,

www.gensleron.com/work/2013/11/11/survival-of-the-focused.html.

14. Tenho uma dívida com a dra. Tversky por sua paciente explicação de como o cérebro usa memória, categorização e cognição espacial. Entrevista com a autora, 27 jun 2014.

15. Ming Meng, David A. Remus e Frank Tong, “Filling-in of Visual Phantoms in the Human Brain”, *Nature Neuroscience*, vol.8, n.9 (7 ago 2005), p.1248-54; Melanie Moran, “The Brain Doesn’t Like Visual Gaps and Fills Them In”, *Exploration: Vanderbilt’s Online Research Magazine*, Vanderbilt University, 19 ago 2007.

16. Marguerite Reardon, “American Text Mote Than They Talk”, CNET, 22 set 2008; e Sherna Noah, “Texting Overtakes Talking as Most Popular Form of Communication in UK”, *Independent*, 18 jul 2012.

17. Yoni Heisler, “Inside Apple’s Secret Packaging Room”, *Network World*, 24 jan 2012.

18.

Bruce Jones, “Success Is in the Details: How Disney Overmanages the Customer Experience”, *Talking Point: The Disney Institute Blog*, 9 jan 2014.

19.

“Virgin Atlantic Wins Top Customer Service Award”, press release da Virgin Atlantic.

20.

Osloganapareceunoweb site da Virgin Atlantic sob o título “Virgin Experience” qua 22 jun 2014, virgin-atlantic.com/gb/en/the-virgin-atlantic-experience.html.

21.

Estacitação e asseguinte são da entrevista de Marcus Sloan com a autora, 29 jun 2014. profunda dívida com ele por falar comigo sobre suas experiências como professor de matemática do ensino médio e pela sua dedicação exemplar a seus alunos. Sloan lecionou numa escola pública no Bronx, Nova York, de 2004 a 2007.

22. John Hildebrand, “Regent Rule Change Aids Special Education”, *Newsday*, 9 out 2012. O índice de graduação na escola de Sloan foi de 75,5% em 2005 e 53,6% em 2006. “2006 Graduat

YorkHighSchools”, *NewYorkTimes*, 25abr2007.

23. HighSchoolStateRankings,
U.S.News&WorldReport, indicadores acadêmicos 2014.

24. Ibid.

25.

Exame de Matemática da Escola de Ensino Médio Regents da Universidade do Estado
aplicado em 15 de junho de 2006, terça-
feira, das 13h15 às 16h15, “Questão 39: Um passo a mede o
ângulo de depressão do alto de um muro até um ponto no solo. O ponto está localizado

a 18,6 metros da base do muro e o ângulo de depressão é de 52° . Qual é a altura do muro, em
centímetros?”.

26.

Porcentagem de alunos que atenderam a opadrão de Matemática do exame
2006-2009 aplicado pelo Departamento de Educação da Cidade de
Nova York via [www.schooldigger.com/go/NY/schools/0008705181/
school.aspx](http://www.schooldigger.com/go/NY/schools/0008705181/school.aspx).

Estaria o aumento das notas no exame da Regents diretamente relacionado com o

arte e um novo prazer pela busca de detalhes dos alunos de Sloan?

Não se pode provar, mas vale a pena registrar que, no ano seguinte à saída
de Sloan (e de seu estilo único de ensino) da escola, a
porcentagem de alunos da escola que atenderam a opadrão de matemática da Regents
44% e baixou ainda mais, para 36%, um ano depois.

27. Marc Green, “Inattentional Blindness & Conspicuity”, *Human
Factors*, 4 jan 2011, e “Do Mobile Phones Pose an Unacceptable Risk?
A Complete Look at the Adequacy of the Evidence”, *Risk
Management*, 1º nov 2001.

28.

State Farm Mutual Automobile Insurance Company, “Managing Blind Spots”, 8 abr.

29. Michael A. Cohen, George A. Alvarez e Ken Nakayama, “Natural-
Scene Perception Requires Attention”, *Psychological Science*, vol.22, n.9
(set 2011), p.1165-72; e L. Pessoa et al., “Neural
Processing of Emotional Face Requires Attention”,
*Proceedings of the National Academy of Sciences of
the United States of America*, vol.99, n.17 (20 ago 2002), p.11458-63.

30.

31. Jessica Keiman, “How Multitasking Hurts Your Brain (and Your Effectiveness at Work)”, *Forbes*,15

jan2013.

32. ClaraMoskowitz, “Mind’sLimitFound:4ThingsatOnce”, *LiveScience*,27abr2008.

33. LeoWidrich, “WhatMultitaskingDoestoOurBrains”, *Buffer*,26jun2012.

34. “InterviewwithCliffordNass”, *Frontline*,2fev2010,PBS.

35. CamilleNoePagán, “QuitMultitasking(andStartGettingMoreDone)”, *Forbes*,21jan2010.

36. ChristopherD.Wickens, “MultipleResourcesandMentalWorkload”, *HumanFactors:TheJournalof theHumanFactorsandErgonomicsSociety*, vol.50,n.3(jun2008),p.449-55.

37. JennaGoudreau, “12WaystoEliminateStressatWork”, *Forbes*,20mar2013;eSandraBond, “Why Single-TaskingMakesYouSmarter”, *Forbes*,8mai2013.

38. JonHamilton, “ThinkYou’reMultitasking?ThinkAgain”, *MorningEdition*,NPR,2out2008.

39. GeilBrowning, “10WaystoRejuvenateYourBrainWhileYouWork”, *Inc.*,10set2012.

40. Carol F. Baker, “Sensory Overload and Noise in the ICU: Sources of Environmental Stress”, *Critical CareQuarterly*, vol.6(mar1984),p.66-80.

41. DavidBiello, “FactorFiction? ArchimedesCoinedtheTerm‘Eureka’intheBath”, *ScientificAmerican*, 8dez2006.

42. SteveConnor, “TheCoreofTruthBehindSirIsaacNewton’sApple”, *Independent*,18jan2010.

43. HenriPoincaré, “MathematicalCreation”, *TheMonist*,jul1901.

44. JohnEligon, “TrialBeginsforaWomanAccusedofKillingLindaStein”, *NewYorkTimes*,25jan2010.

45.

“FileNo.1-0016,AircraftAccidentReport,EasternAirLines,Inc.,L-1011,N310EA, December29,1972”,NationalTransportationSafetyBoard,Washington,DC,14jun

46. Transcrição de gravação de voz do voo 401 da Eastern Air Lines, 29 dez 1972, Aviation Safety Network.

47. “FileNo.1-0016”.

48.

Gravaçõesdacadinedecomandomostramqueocapitãodisserepetidamenteaosegredescer e olhar fisicamente o trem de pouso sob a cabine, mas suas instruções a princípio foram ignoradas. Algum tempo depois, o segundo oficial saiu e voltou queixando-se da escuridão e de sua impossibilidade de ver. Após o desastre, investigadores determinaram que tanto o indicador visual de luzparaotremdianteiroealuzdeserviçodarodadianteiraestavamnolugareoperan

49. Ibid.

50. “Visual/SpatialLearning”, *StudyGuidesandStrategies*, www.studygs.net/visual.htm,acessoem30jun 2014.

51. Entrevista com a autora, 2014. Joanna Longley é um pseudônimo para uma assistente social real em atividade.

6.Saibaolharaoredor

1. “TroopsHeldOverRioGangDeaths”,BBCNews,17jun2008.

2.

Umenorme“muitoobrigada”aJRpormepermitirusarseutrabalho.Paramaisinformações exposições pelo mundo, como comprar reproduções impressas de seus trabalhos ou se engajar no seu maisrecenteprojecto,visiteseuwebsiteemwww.jr-art.net.

3. RaffiKhatchadourian,“InthePicture”, *NewYorker*,28nov2011.

4. *Inside Out: The People’s Art Project*, dirigido por Alastair Siddons (Nova York: Uma produção Social AnimalsemassociaçãocomNottingHillsFilms,TribecaFilmFestival/HBO,2013).

5. LinaSoualem,“JR:ThePowerofPaperandGlue”, *ArgentinaIndependent*,5mar2013.

6. Ibid.

7.

O objetivo de JR com a série *Women Are Heroes* era ressaltar o papel das mulheres em
são pilares de sustentação numa comunidade violenta. Para mais
informações, visite [www.jr-](http://www.jr-art.net/projects/women-are-heroes-brazil)

[art.net/projects/women-are-heroes-brazil](http://www.jr-art.net/projects/women-are-heroes-brazil).

8. Ibid.

9. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, 11.ed., verbete “perspective”.

10.

Thomas Boswell, “To Bryce Harper and Davey Johnson, ‘Play Me or Trade Me’ Is Just
Washington Post, 7 jul 2013; e Wayne W. Dyer, “Success Secrets”,
DrWayneDyer.com, Hay House, www.drwaynedyer.com.

11. Ainda que a figura possa parecer alguma imagem esperta que você
viu na internet, na verdade é de autoria de Giuseppe Arcimboldo, um
pintor italiano do século XVI. Arcimboldo foi famoso por seus duplos
sentidos visuais, criando retratos de pessoas a partir de frutas,
vegetais, livros e até mesmo de outras pessoas.

12. Giorgio Vasari, *Lives of the Most Eminent Painters, Sculptors, and
Architects*, Londres: Macmillan, 1912, p.352-53.

13. “Michelangelo’s David”, Galeria Accademia, Florença, Itália,
www.accademia.org/explore-

[museus/artworks/michelangelos-david](http://www.accademia.org/explore-museus/artworks/michelangelos-david); e Fiachra Gibbons, “The
Perfect Man’s Chiseled Squint”,

Guardian, 7 jun 2000, acesso em 11 ago 2015.

14. “Michelangelo’s David”, [www.accademia.org/explore-museum/
artworks/michelangelos-david](http://www.accademia.org/explore-museum/artworks/michelangelos-david), acesso em 11 ago 2015.

15. Gibbons, “Perfect Man’s Chiseled Squint”.

16. Ibid.

17. John Hooper, “How David Shrank as He Faced Goliath”,
Guardian, 22 jan 2005.

18. Gibbons, “Perfect Man’s Chiseled Squint”.

19. Rossella Lorenzi, “Michelangelo’s David is Missing a Muscle”, *ABC Science*, Australian Broadcasting Corporation, 18 out 2004.
20. Saul Levine, “The Location of Michelangelo’s David: The Meeting of January 25, 1501”, *Art Bulletin*, vol. 56, n. 1 (mar 1974), p. 31-49.
21. O Projeto Michelangelo Digital, dirigido por Marc Levoy, pode ser visualizado online em graphics.stanford.edu/projects/mich.
22. Graham Lawton, “Michelangelo Cheated”, *New Scientist*, 10 jun 2000.
23. Tim Hindle, *The Economist Guide to Management Ideas and Gurus* (Londres: Profile Books, 2008), p. 89-90.
24. Bill Wilder, “Gemba Walks”, *Industry Week*, 9 jan 2014.
25. Bob Herman, “9 Ingenious Ways to Cut Costs at Your Hospital”, *Becker’s Hospital CFO*, 26 fev 2013.
26. Professor Yannis A. Pikoulas, “Carts-wheel Road Communication”, *Kathimerini*, 4 jan 1998; Martijn P. van den Heuvel et al., “Efficiency of Functional Brain Networks and Intellectual Performance”, *Journal of Neuroscience*, vol. 29, n. 23 (10 jun 2009), p. 7619-24.
27. Jess McCann, entrevista com a autora, 18 mar 2015. Jess McCann é autora de *Was It Something I Said?* e *You Lost Him at Hello*. Para mais informações, visite www.jessmccann.com.
28. Roderick Gilkey e Clint Kilts, “Cognitive Fitness”, *Harvard Business Review*, nov 2007.
29. Ibid.
30. Drew Boyd, “Fixedness: A Barrier to Creative Output”, *Psychology Today*, 26 jun 2013.
31. Corey S. Powell, “Unlocking the Other Senses of Space”, *Discover*, 23 out 2014.
32. Harper Lee, *To Kill a Mockingbird*, Nova York: Grand Central, 1960, p. 33 [ed. bras., *Osolé para todos*, Rio de Janeiro, José Olympio, 2015].
- 33.

Jayson M. Boyers, "Why Empathy Is the Force That Moves Business Forward", *Forbes*, 30 mai 2013.

34. Ibid.

35.

Leana Greene, "Empathy: The Key to Unlocking Successful Relationships", *Kids in the House*, 4 mar 2015.

36.

Dan Fastenberg, "'Undercover Boss' CEOs Tell What Really Happened After the Show", *AOL Jobs*, 10

jun 2013.

37.

Dan Fastenberg, "Fast Food CEO Shuts Down Struggling Branch During 'Undercover Boss'", *AOL Jobs*, 20 fev 2012.

38. Ibid.

39. Fastenberg, "'Undercover Boss' CEOs", op.cit.

40. Jennifer Miller, "The Halloween Trading Places Challenge", *Confident Parents Confident Kids*, 29 out 2014, www.confidentparentsconfidentkids.org.

41.

"Hall

of

Fame:

Shakespeare

in

Your

Kitchen",

Five

Whys,

10

fev

2012,

fivewhys.wordpress.com/2012/02/10/shakespeare-in-your-kitchen.

42. Marlene Mollan, entrevista com a autora, 3 nov 2014.

43. “Providência Gondola Finally Opens in Rio”, *Rio Times*, 8 jul 2014.

44. Hilary Spurling,
Matisse the Master: A Life of Henri Matisse, the Conquest of Colour, 1909-1954, Nova York: Alfred A. Knopf, 2005, p. 161-63.

45.

“Great Figures of Modern Art: Henri Matisse”, Centre Pompidou, Paris, mediation.centrepompidou.org.

46. Tali Sharot, Mauricio R. Delgado e Elizabeth A. Phelps, “How Emotion Enhances the Feeling of Remembering”, *Nature Neuroscience*, 7 dez 2004.

47. Ulrike Rimele et al., “Emotion Enhances the Subjective Feeling of Remembering, Despite Lower Accuracy for Contextual Details”, *Emotion*, vol. 11, n. 3 (jun 2011), p. 553-62; Elizabeth A. Kensinger, “Remembering the Details: Effects of Emotion”, *Emotion Review*, vol. 1, n. 2, (abr 2009), p. 99-113; Elizabeth A. Kensinger e Daniel L. Schacter, “Retrieving Accurate and Distorted Memories: Neuroimaging Evidence for Effects of Emotion”, *NeuroImage*, vol. 27, n. 1 (1º ago 2005), p. 166-77.

48. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, 11. ed., verbete “perspective”.

7. Veroque está faltando

1.

“Doctor Cleared in Katrina Deaths Recounts Scene”, *Associates Press*, 20 jun 2008.

2. Sheri Fink, “The Deadly Choices at Memorial”, *New York Times*, 25 ago 2009.

3. Julie Scelfo, “Vindicated Katrina Doc Tells Her Story”, *Newsweek*, 24 ago 2007.

4. Janelle Burrell, “Riders Upset After Panel Finds Metro-North Didn't Prioritize Safety”, *CBS New York*, 28 ago 2014.

5.

AssociatedPress, “ReportBlamesArizonaForestryDivisionforFirefighterDeaths” 2013.

6.

JuliannePepitone, “WhereBlackBerry’sOustedCEOWentWrong”, CNN, 5nov201

7. MannyFernandez, “InTexas,AnotherSkirmishBrewsattheAlamo”, *NewYorkTimes*, 30nov2012.

8. Scott Huddleston, “Land Office Cancels DRT Contract to run Alamo”, *San Antonio Express- News*, 12

mar2015.

9. “Interviewing the Victim”, Departamento de Polícia de Baltimore, visualizável no website do National [Centre for Victims of Crime](http://www.victimsofcrime.org/docs/dna-protocol/baltimore-interviewing-the-victim.pdf?sfvrsn=o), [www.victimsofcrime.org/docs/dna-protocol/baltimore-interviewing-the-](http://www.victimsofcrime.org/docs/dna-protocol/baltimore-interviewing-the-victim.pdf?sfvrsn=o)

[victim.pdf?sfvrsn = o](http://www.victimsofcrime.org/docs/dna-protocol/baltimore-interviewing-the-victim.pdf?sfvrsn=o).

10. “ImprovingPoliceResponsetoSexualAssault”, *HumanRightsWatch*, jan2013.

11. Richard J. Heuer, *The Psychology of Intelligence Analysis*, Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, CentralIntelligenceAgency, 1999.

12. *Tempotransfixado*, de René Magritte, nos dá ainda outra razão para não ir direto à legenda: o artista nem sempre concorda com ela, e neste caso por motivos de perspectiva e percepção. Magritte, um artistabelga, haviaintituladoaobraoriginalmente *Laduréepoignardé*, quepodesertraduzidocomo *A duraçãoapunhalada*. À primeira vista, isto não faz muito sentido – não há nenhum punhal –, porém Magritte, querecebeuaencomendadecriarapinturaparaacasalondrinadeumricoarte, pretendia que o quadro fosse instalado na base da escada do seu patrono, de modo que o trem pareceriaestar“apunhalando”convidadosquando passassemporele. Estaperspectiva perdida quando o colecionador o pendurou ironicamente na mais irônica posição: sobre a lareira.

Quandooquadrofoimaistardeexibidoemgaleriasemuseus– atualmenteeseencontranacoleção do Instituto de Arte de Chicago, bem longe de qualquer escada –, os funcionários o rebatizaram extraoficialmentede

Tempotransfixado, e, paragrandedesprazerdoartista, onomepegou. Ver James N. Wood, *The Art Institute of Chicago: The Essential Guide*, Chicago: Art Institute of Chicago, 2011, p.267.

13. Informação extraída de uma entrevista com um ex-especialista de desenvolvimento para a internet da Disney, 14 jun 2014.

14. “Pertinent Negative”, *Medical Terminology*, Emory University Emergency Medical Services, www.emory.edu/EEMS/MedicalTerms.html.

15. Arthur Conan Doyle, “Silver Breze”, *The Memoirs of Sherlock Holmes*, Londres: Oxford University Press, 2009, p.22 [ed. bras., *As memórias de Sherlock Holmes*, Rio de Janeiro, Zahar, ed. bolsodeluxo, 2014, p.37].

16. Terry Prince, “The Importance of What’s Missing”, *Terry’s Thinking!*, 22 mai 2009, terrysthinking.wordpress.com/2009/05/22/the-importance-of-whats-missings/.

17.

ParamaisinformaçõessobreaWarmDetroit, paradoaçõesouparacomeçarumacol www.warmdetroit.org.

18. Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction, *Report to the President of the United States*, 31 mar 2005.

19.

Brett McKaye Kate McKay, “The Eisenhower Decision Matrix: How to Distinguish Between Important Tasks and Make Real Progress in Your Life”, *The Art of Manliness*, website, 23 out 2013, www.artofmanliness.com/2013/10/23/eisenhower-decision-matrix.

20. Jonathon Keats, “Do Not Trust This Joel Sternfeld Photograph”, *Forbes*, 6 set 2012.

21. Alex Selwyn-

Holmes, “Joel Sternfeld; McLean, Virginia; December 1978”, *Iconic Photos*, 25 out 2012, iconicphotos.wordpress.com/2012/10.

22. Civil Aviation Forum, “Only NW for Smooth Flights?”, *Airliners.net*, www.airliners.net; e Forums, “Fly Northwest Operated Flights for Smooth Rides”, *Turbulent Forecast*, www.turbulenceforecast.com.

8. Tornar conhecido o seu desconhecido

1. Sari Horwitz, Scott Higham e Sylvia Moreno, “Who Killed Chandra Levy?”, *WashingtonPost*, 13 jul 2008.

2. IDC, “837 Billion—US and UK Businesses Count the Cost of Employee Misunderstanding”, *Cognisco*, 18

jun

2008,

[marketwired.com/pressrelease/37-billion-usand-uk-businesses-count-the-cost-of-](http://marketwired.com/pressrelease/37-billion-usand-uk-businesses-count-the-cost-of-employee-misunderstandig-870000.htm)

[employee-misunderstandig-870000.htm](http://marketwired.com/pressrelease/37-billion-usand-uk-businesses-count-the-cost-of-employee-misunderstandig-870000.htm).

3. Brad Stone e Matt Richtel, “The Hand That Controls the Sock Puppet Could Get Slapped”, *New York Times*, 16 jul 2007.

4. Peter Sagal, “Not My Job: Richard Prince (AKA Harry Brandt) Get Quizzed on Pseudonyms”, *Wait Wait...Don't Tell Me!*, NPR, 21 mar 2015.

5. Stacy Conradt, “16 People Who Tweeted Themselves into Unemployment”, *Mental Floss*, 21 dez 2013.

6. Kim Bhasin, “13 Epic Twitter Fails by Big Brands”, *Business Insider*, 6 fev 2012.

7. Mike Foss, “Yankee Fire Employee Over Vulgar Tweet About Curt Schilling's Daughter”, *USA Today*, 3

mar 2015.

8. Craig Bennett, “Sean MacDonald & Adam Nagel: 5 Fast Facts You Need to Know”, *Heavy.com*, 3 mar 2015,

[heavy.com/sports/2015/03/sean-macdonald-adam-nagel-curt-schilling-daughter-twitter-trolls-](http://heavy.com/sports/2015/03/sean-macdonald-adam-nagel-curt-schilling-daughter-twitter-trolls-college-yankees-bio-gabby)

[college-yankees-bio-gabby.](http://heavy.com/sports/2015/03/sean-macdonald-adam-nagel-curt-schilling-daughter-twitter-trolls-college-yankees-bio-gabby)

9.

CarloAngerer,“AdolfHitlerWatercolorSettoBeAuctionedinGermany”,NBCNew
RonCynewulffRobbins,“ChurchillasArtist–
HalfPassion,HalfPhilosophy”, *FinestHour*,Churchill
Center(outono1998),p.32.

10. RoxanaRobinson, *Georgia O’Keeffe: A Life*, Hanover, NH: University
Press of New England, 1989, p.256.

11. Maria Popova, “What It Really Takes to Be an Artist: MacArthur
Genius Teresita Fernández’s Magnificent Commencement

Address”,

BrainPicking.org,

29

dez

2014,

www.brainpicking.org/2014/12/29/teresita-fernandez-commencement-address.

12. “Jackson Pollock: Autumn Rhythm (Number 30)” (57.92), *Heilbrunn Timeline of Art History*, Nova York:MetropolitanMuseumofArt,2000-), www.metmuseum.org/toah/works-of-art/57.92(jun2007).

13. AnneCharlevoix,entrevistacomaautora,21jan2014.

14. Janett Williams, “Miscommunication May Have Led to Painting Over \$2,500 Mural at Pasadena Business”, *PasadenaStar-News*,29nov2009.

15. Ibid.

16. KarinPriceMueller,“Bamboozled:WhatHappensWhena‘Thirty-Seven-Fifty’BottleofWineReally Costs \$3,750”,

NJ.com,

3

nov

2014,

http://www.nj.com/business/index.ssf/2014/11/bamboozled_what_happens_when_a_3750_bottle_of_wine_really_costs_3750.html
17. Ibid.

18. Lee Moran, "Borgata Casino Diner Hit with \$3,750 Bill After Server Recommended Wine for 'Thirty-Seven Fifty'", *Daily News* (Nova York), 6 nov 2014.

19. Ibid.

20. Neal Hirschfeld, "Teaching Cop to See", *Smithsonian Magazine*, out 2009.

21. Susan Ginsburg, entrevista com a autora.

22. Sara Blakely, entrevista com a autora.

23. Elise Reuter, "Colorado Distributes Cold Case Cards to Raise Clues of Unsolved Crimes", *Summit Daily* (Summit County, CO), 1º abr 2015.

24. Dani Shapiro, *Still Writing: The Perils and Pleasures of a Creative Life*, Nova York: Atlantic Monthly Press, 2014.

25. Bill Connor, "Fear Not, Introverts", *Oratorio*, 5 mar 2013.

26. Susan Cain, "10 Public Speaking Tips for Introverts", *Psychology Today*, 25 jul 2011, [https://www.psychologytoday.com/blog/quiet-the-power-introverts/201107/10-public-speaking-tips-](https://www.psychologytoday.com/blog/quiet-the-power-introverts/201107/10-public-speaking-tips-introverts)

[introverts.](https://www.psychologytoday.com/blog/quiet-the-power-introverts/201107/10-public-speaking-tips-introverts)

27. Margaret Snowling, D.V.M. Bishop e Susan E. Stothard, "Is Preschool Language Impairment a Risk Factor for Dyslexia in Adolescence?", *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, vol. 41, n. 5 (jul 2000), p. 587-600; Bruce A. Bracken (org.), *The Psychoeducational Assessment of Preschool Children* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004), p. 181-84; e M. Perkins, "Preschool Children with Communication Disorders: Developmental Language Disorder, Autism, Mental Deficiency", *Archives of Disease in Childhood*, vol. 75, n. 5 (mai 1997), p. 480.

28.

“Magritte:

The

Misery

of

the

Ordinary,

1926-1938”,

Art

Institute

of

Chicago,

www.artic.edu/exhibition/magritte-mystery-ordinary-1926-1938.

29. Popova, “What It Really Takes”.

30. Nicholas Forrest, “The Next Cy Twombly? First, Jan Frank Paints for Australia and Tim Olsen Gallery”, *BlouinArtinfo*, 3out2012.

31. Ralph Steiner, *American Rural Baroque*, coleção, Museum of Modern Art, Nova York.

32.

Citações de McCann a partir de entrevista com a autora, 29abr2015; Jess McCann, *Was It Something I Said?: The Answer to All Your Dating Dilemmas*, Guilford, CT: Skirt!, 2013, p.19.

33. Learning Network, “Nov4, 2008: Obama Is Elected President”, *New York Times*, 4nov2011.

34.

Em 2014, um funcionário da equipe de conservação do Fitzwilliam Museum descobriu na praia que fazia parte do quadro original do século XVII de Hendrick Anthonissen, *Gezicht op Scheveningen*, fora cuidadosamente pintada por cima. Acreditase que o retoque tenha sido feito para atender aos novos proprietários, que possivelmente queriam exibir a peça em sua casa, uma carcaça de baleia “desagradável”. Ver “What Tale: A Dutch Seascape

and Its Lost Leviathan”, [Universidade de Cambridge](http://www.cam.ac.uk/research/news/whale-tale-a-dutch-seascape-), 4 jun 2014, www.cam.ac.uk/research/news/whale-tale-a-dutch-seascape-

[and-its-lost-](#)

[leviathan;eEmmadelValle,“UndercoverArt:6PaintingsThatWereHidingSometh](#)

MentalFloss,21ago2014.

35. CarterRatcliff,“TheScandalousMadameX”,
ChicagoTribune,1ºfev1987.

36. Ibid.

37.

JasonFarago,“WhoWastheMysteriousMadameXinSargent’sPortrait?”,BBC,2jan
Fairbrother,“TheShockofJohnSingerSargent’s‘MadameGautreau’”,
ArtsMagazine(jan1981),p.90-97.

38.

TamaraJoneseAnnScottTyson,“After44Hours,HopeShowedItsCruelSide”,
WashingtonPost,5

jan2006.

39.

JamesDao,“FalseReportof12SurvivorsWasResultofMiscommunications”,
NewYorkTimes,4jan 2006.

40. Ibid.

41.

ScottBaradell,“CrisisUponaCrisis:InternationalCoalGroup’s‘Miscommunication
Itself”, *Idea Grove*, 4 jan 2006, [ideagrove.com/blog/2006/01/crisis-](http://ideagrove.com/blog/2006/01/crisis-upon-a-crisis-international-coal-)
[upon-a-crisis-international-coal-](http://ideagrove.com/blog/2006/01/crisis-upon-a-crisis-international-coal-)

[groups-miscommunication-is-a-disasterin-itself.html](http://ideagrove.com/blog/2006/01/crisis-upon-a-crisis-international-coal-groups-miscommunication-is-a-disasterin-itself.html).

42.

MarioParkereAaronClark,“ArchtoAcquireInternationalCoalforSteelmakingAss
Blomberg Business,2mai2011.

43. Ibid.

44. Coleções, “Georges Seurat: A Sunday on La Grande Jatte”, Art
Institute of Chicago, www.artic.edu/aic/collections/artwork/27992.

45. PhilDaoust,“EdgeTrimming”, *Guardian*,2jan2013.

46. Ibid.
47. BarbaraPeaseeAlanPease,
TheDefinitiveBookofBodyLanguage, NovaYork:Bantam,2006,p.9-10.
48. JoeNavarro, “TheArtofHandshaking”, *PsychologyToday*,13jul2013.
49. Dr.DavidG.Javitch, “PreventingMiscommunicationinYourBusiness”,
Entrepreneur,1ºmar2004.
50. Ibid.
51. JohnRichardson,
ALifeofPicasso:TheCubistRebel,1907-1916, NovaYork:AlfredA.Knopf,1991,
p.325.
52. Ibid.
53. Harvey Mackay, *Pushing the Envelope All the Way to the Top*, Nova
York: Ballantine Books, 2000, p.107.
54. WilliamShakespeare,
RomeoandJuliet, NovaYork:Simon&Schuster,2004[1597].

55. “From Wood to Canvas: Attached Frames and Artists’ Choices”,
National Gallery of Art, www.nga.gov/feature/frames/canvas.shtm.

9.Agrande(nua,obesa)Sueodiretordocolégio

1. Wayne Waxman e David Hume, *Hume’s Theory of Consciousness*,
Cambridge: Cambridge University Press,1994,p.278.
2. Brent Gleeson, “These 7 Motivational Navy SEAL Sayings Will Kick
Your Butt into Gear”, *Inc.* , abr 2015.
3. RaffiKhatchadourian, “InthePicture”, *NewYorker*,28nov2011.
4. DanteAlighieri, *Inferno*, NovaYork:RandomHouse,1996[1317].
5. Margaret Heffernan, “The Wilful Blindness of Rupert Murdoch”,
Huffington Post, 14 jul 2011, www.huffingtonpost.com/margaret-heffernan-/wilful-blindness-rupert-murdoch_b_898157.html.
6.
MartinRobinson, “EveryonetoblamebutNoOnePunished:Teachers,Doctors,theWorkers Escape Justice After Missing 27 Chances to Save Tragic
Daniel Pelka”, *Daily Mail*, 17 set 2013.

7. Ibid.

8. Ibid.

9. Ibid.

10. Ibid.

11.

Ron

L.

Deal,

“Parenting

Troubling

Emotions”,

Smart

Stepfamilies,

www.smartstepfamilies.com/view/troubling-emotions.

12. Paul Ekman, “Outsmart Evolution and Master Your Emotions”, vídeo, *Big Think*, 1º ago 2013, bigthink.com/bigthink-tv/paul-ekman-outsmart-evolution-and-master-your-emotions.

13. Ibid.

14. ToriRodriguez, “NegativeEmotionsAreKeytoWell-Being”, *ScientificAmerican*, 11abr2013.

15. Ibid.

16. Daniel C. Dennett, *Intuition Pumps and Other Tools for Thinking*, Nova York: W.W. Norton, 2013, p.33-4.

10.Nadaépretoebianco

1. LucyAgate,entrevistacomaautora,15jul2014.

2. SelimAlgar,“NursingHomeHiredStrippersforPatients:Suit”, *NewYorkPost*,8abr2014.

3. EntrevistadeAgate.

4. Ibid.

5. Ibid.

6. AssociatedPress, “Lawsuit:MaleStripperDidShowatNYNursingHome”, *DailyMail*, 8abr2014.

7. EntrevistadeAgate.

8. Ibid.

9. Ibid.

10. Ibid.

11. Saundra Hybels e Richard L. Weaver II, “Self, Perception, and communication”, *Communicating Effectively*, 7.ed., NovaYork:McGraw-Hill, 2004, p.25-47.

12. David J. Kelly et al., “The OtherRace Effect Develops During Infancy”, *PsychologicalScience*, dez 2007.

13. Citado em Cate Matthews, “He Dropped One Letter in His Name While Applying for Jobs, and the ResponsesRolledIn”, *HuffingtonPost*, 2 set 2014, [www.huffingtonpost.com/2014/09/02/jose-joe-job-](http://www.huffingtonpost.com/2014/09/02/jose-joe-job-discrimination_n_5753880.html)

[discrimination_n_5753880.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/09/02/jose-joe-job-discrimination_n_5753880.html).

14. JohnSilvester, “SamboUnchainedinLife’sSkinGame”, *TheAge*, Victoria, Austrália, 2mar2013.

15. M.K., “CleverHounds”, *Economist*, 15fev2011.

16. ClaudeMonet, “BridgeOveraPondofWaterLilies”, *CollectionOutline*, MetropolitanMuseumofArt, NovaYork.

17. Entrevistacomaautora; JeanHarrisonéumpseudônimo.

18. SiriCarpenter, “BuriedPrejudice:TheBigotinYourBrain”, *ScientificAmerican*, abr-mai2008.

19. JenniferRaymond, “MostofUsAreBiased”, *Nature*, 7mar2013.

20. MichelleHeron-

Delaneyetal., “PerceptualTrainingPreventstheEmergenceoftheOtherRaceEffect

During Infancy”, *PLoS One*, 18 mai 2011.

11. O que fazer quando as macas acabam

1. Clayton Sandell, Kevin Dolak e Colleen Curry, “Colorado Movie Theater Shooting: 70 Victims the Largest Mass Shooting”, *Good Morning America*, 20 jul 2012, ABC.

2. Ryan Sullivan, “Family Says Race a Factor in Charlotte Girl’s Shooting Death”, *Fox 8*, 2012.

3. Ibid.

4. “Columbus Co. District Attorney Statement on Jasmine Thar’s Death”, *WSOCTV*, 22

5. Rick Atkinsons, “The Tylenol Nightmare: How a Corporate Giant Fought Back”, *Kansas City Times*, 12

nov 1982.

6. Departamento de Defesa, “Case Study: The Johnson & Johnson Tylenol Crisis”, *Crisis Communication Strategies*, curso conjunto de comunicação do Departamento de Defesa da Universidade

7. Lawrence G. Foster, “The Johnson & Johnson Credo and the Tylenol Crisis”, *New Jersey Bell Journal*, vol. 6, n. 1 (1983), p. 57-64.

8. Lynne Duke, “Secret Service Agents Allege Racial Bias at Denny’s: Six Blacks to File Lawsuit They Were Denied Service at Annapolis Restaurant”, *Washington Post*, 24 mai 1993.

9. Departamento de Defesa, “Case Study: Denny’s Class Action Lawsuit”, *Crisis Communication Strategies*.

10. Holland Cotter, “A Million Pieces of Home”, *New York Times*, 8 fev 2013.

11. Roberta Smith, “The Fascination of the Unfinished”, *New York Times*, 9 jan 2014.

12. Noah Schiffman e Suzanne Greist-Bousquet, “The Effect of Task Interruption and Closure on Perceived

Duration”, *Bulletin of the Psychonomic Society*, vol.30, n.1 (jan 1992), p.9-11; Colleen M. Seifert e Andrea L. Patalano, “Memory for Incomplete Tasks: A Re-examination of the Zeigarnik Effect”, *Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Cognitive Science Society*, jan 1991; e A.D.

Baddeley, “A Zeigarnik-like Effect in the Recall of Anagram Solutions”, *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, vol.15, n.1 (1963), p.63-64.

13. Roy F. Baumeister e Brad Bushman, “Choices and Actions: The Self in Control”, *Social Psychology and Human Nature*, Belmont, CA: Cengage Learning, 2007, p.131-35.

14. Tom Stafford, “The Psychology of the To-Do List”, BBC, 29 jan 2013.

15. Tom Stafford, “The Psychology of Tetris”, BBC, 23 out 2012; e Tom Stafford e Matt Webb, *Mind Hacks*, Sebastopol, CA: O’Reilly Media, 2005, p.144.

16. David Allen, *Getting Things Done*, Nova York: Penguin, 2002 [ed. bras., *Arte de fazer a contecer*, Rio de Janeiro, Sextante, 2016], p.12.

17. “2013 Turnover Trends: Part 1 – National Statistics and Top Separation Reasons”, *Unemployment Services Trust (UST)*, [www.choosust.org/2014/blog/2013-turnover-trends-part-1-national-statistics-](http://www.choosust.org/2014/blog/2013-turnover-trends-part-1-national-statistics-and-top-separation-reasons)

[and-top-separation-reasons.](http://www.choosust.org/2014/blog/2013-turnover-trends-part-1-national-statistics-and-top-separation-reasons)

18. E. Randol Schoenberg, “London’s National Gallery Hosts Klimt Portrait Seized by Nazis”, *Al Jazeera America*, 20 out 2013; e Anne-Marie O’Connor, “Fighting for Her Past”, *Los Angeles Times*, 20 mar 2001.

19. Kevin Daum, “Want to Be Truly Productive? End Each Day Like This”, *Inc.*, 27 jan 2014.

20. E.J. Masicampo e Roy F. Baumeister, “Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 20 jun 2011.

21. Stafford, “Psychology of the To-Do List”, op.cit.

Créditos das ilustrações

JR (nasc. 1983). *Self-Portrait in a Woman's Eye*. Série Women Are Heroes.

Quênia,2009.L'AgenceVU,Paris,França.

AnnaSchuleitHaber. *Bloom:ASite-SpecificInstallation*,2003.©AnnaSchuleit

Haber (nasc. 1974). Encomendado pelo Centro Médico de Saúde Mental de

MassachusettsepelaEscoladeMedicinadeHarvard,Boston,MA,2009.

Neurônio retinal. Cortesia de James Tyrwhitt-Drake/EyeWire/NIH 3D Print

Exchange.

JanSteen(1626-79).

As the Old Sing, So Pipethe Young(1668-70).Mauritshuis,

Haia.

CarelFabritius(1622-54). *Opintassilgo*,1654.Mauritshuis,Haia.

Gerrit van Honthorst (1592-1656). *Smiling Girl, a Courtesan, Holding an*

Obscene Image, 1625. Óleo sobre tela, 80 × 63 cm. Saint Louis Art Museum,

FriendsFund,63:1954.

JohannesVermeer(1632-75).

Senhoraecriada,c.1665.©TheFrickCollection.

RenéMagritte(1898-1969).©ARS,NY.

Oretrato.Bruxelas,1935.Óleosobre

tela, 73,3 × 50,2 cm. Museum of Modern Art, doação de Kay Sage Tanguy;

imagem digital © The Museum of Modern Art/Licenciado por SCALA/Art

Resource,NY/©2015C.Herscovici/
ArtistsRightsSociety(ARS),NovaYork.

Grande letra C em Inwood. Redux Pictures/ *The New York Times*/Foto de

SuzanneDeChillo.

Dr.MichaelGraziano.CortesiadeAnilAnanthaswamy.

1, 2, 3:Íconedeolho.ChrissyKurpeski.

AvacadeRenshaw.OptometricExtensionProgramFoundation.

A vaca de Renshaw com o rosto delineado. Optometric Extension Program

Foundation.

1,
2:TrabalhoartísticodeEveeRuthOosterman.Umenormemuitoobrigadaa Ruth Oosterman por compartilhar comigo o encantador trabalho artístico que realiza junto com Eve. Você pode ler mais sobre Ruth em seu website,

www.ruthoosterman.com, e em seu blog, *The Mischevious Mommy*, themischeviousmommy.blogspot.com.br, e adquirir versões impressas na sua loja no Etsy, Eve's Imagination, www.etsy.com/shop/EvesImagination.

Jane Alexander (nasc. 1959). Instalação *Infantry with Beast* (2008-10) na

CatedraldeSaintJohntheDivine.ReduxPictures/ *TheNewYorkTimes*/Foto de

Agaton Strom/Art © Jane Alexander, Dalro, Joanesburgo/Licenciado por Vaga,

NovaYork,NY.

TonyMatelli(nasc.1971).
Sonâmbulo,2014.FotodeJohnKennard.Cortesiado

DavisMuseumdaWellesleyCollege,Wellesley,MA.

Aquelaárvore,14demarçode2012.CortesiadeMarkHirsch.

Aquelaárvore,dia320:6defevereiro.CortesiadeMarkHirsch.

Aqueelaárvore, dia51:13demaio.CortesiadeMarkHirsch.

Edward Hopper (1862-1967). *Automat*, 1927. Óleo sobre tela, 91,4 × 71,4 cm.

Coleções permanentes do Des Moines Art Center; adquirido com fundos da

EdmundsonArtFoundation,Inc.,1958.2.

à esquerda: Edward Hopper. *Automat*, 1927. Óleo sobre tela, 91,4 × 71,4 cm.

Coleções permanentes do Des Moines Art Center; Adquirido com fundos da

EdmundsonArtFoundation,Inc.,1958.2

à direita:EdwardHopper.

Quartodehotel,1931.Óleosobretela,152,4×165,7

cm.MuseuThyssen-Bornemisza,Madri,2015/©FotoScala,Florença.

à esquerda: Fernand Léger (1881-1955). *Maud Dale*, 1935. Óleo sobre tela,

100,4 × 79,7 cm; emoldurado: 136,8 × 112,1 cm. National Gallery of Art,

Coleção Chester Dale, 1963.10.36/© 2015 Artists Rights Society (ARS), Nova

York,ADAGP,Paris.

à direita:GeorgeBellows(1882-1925). *MaudDale*, 1919. National Gallery of

Art.ColeçãoChesterDale,1944.15.1/BellowsTrust.

JanSteen(1626-79).

As the Old Sing, So Pipethe Young(1668-70).Mauritshuis,

Haia.

JohnSingletonCopley(1738-1815).

Mrs.JohnWinthrop,1773.Óleosobretela,

90,2 × 73 cm. Copyright da imagem: © The Metropolitan Museum of Art,

FundoMorrisK.Jesup,1931(31.109)/Fontedaimagem:ArtResource,NY.

Gilbert Stuart (1755-1828). *George Washington (Lansdowne Portrait)*, 1796.

Óleosobre tela. Local de execução: Germantown. Tela esticada: 247,6 × 158,7

cm; emoldurada: 283,5 × 194, 3 × 17, 8 cm; data de aquisição: 16/07/2001.

National Portrait Gallery, Smithsonian Institution. Adquirida como presente à

nação por intermédio da generosidade da Donald W. Reynolds Foundation,

NPG.2001.13/ArtResource,NY.

Alexander Gardner (1821-82). *Abraham Lincoln*, 1865. Biblioteca do

Congresso, Divisão de Impressões e Fotografias, Washington, DC, n. LC-B812-

9773-X.

JR. *Action in the slums Morro da Providência, tree, moon, horizontal, Rio de*

Janeiro, Brasil, 2008. Série *Women Are Heroes*. L'Agence VU, Paris, França.

Giuseppe Arcimboldo (c.1526-93). *Overdureiro*, c.1590, Sistema Museale della

Città di Cremona.

Giuseppe Arcimboldo. *O verdureiro*, c. 1590, Sistema Museale della Città di

Cremona.

Michelangelo (1475-1564). *Davi*, 1501-4. Fotografia de Jörg Bittner Unna,

https://commons.wikipedia.org/wiki/File:Michelangelo-David_JB01.JPG.

Michelangelo. *Davi* (detalhe), 1501-4. RachellSanderoff/Shutterstock.

Michelangelo. *Davi*, 1501-4. Projeto Michelangelo Digital, Universidade

Stanford.

Michelangelo. *Davi* (detalhe), 1501-4. Fotografia de Jörg Bittner Unna,

https://commons.wikipedia.org/wiki/File:%27David%27_by_Michelangelo_JBU16.JPG

Michelangelo. *Davi* (detalhe), 1501-4. Fotografia de Jörg Bittner Unna,

https://commons.wikipedia.org/wiki/File:%27David%27_by_Michelangelo_JBU16.JPG

Michelangelo. *Davi* (detalhe), 1501-4. Fotografia de Jörg Bittner Unna,

https://commons.wikipedia.org/wiki/File:%27David%27_by_Michelangelo_JBU16.JPG

Édouard Manet (1832-83). *Umbarno Folies-Bergère*, 1882. Óleo sobre tela, 96

× 130 cm. P. 1934. SC. 234. The Samuel Courtauld Trust, The Courtauld Gallery, Londres.

Henri Matisse (1869-1954). *Janela aberta, Collioure*, 1905. Óleo sobre tela,

55,3 × 46 cm; emoldurado: 71,1 × 62,2 × 5,1 cm. National Gallery of Art,

Coleção Sr. esra. John Hay Whitney.

Henri Matisse. *Janela francesa em Collioure*, 1914. Óleo sobre tela, 116,5 × 89

cm. Foto de Philippe Migeat; CNAC/MNAM/Dist. RMN: Grand Palais, Art

Resource, NY/© 2015 Sucession H. Matisse/
Artists Right Society (ARS), Nova

York.

Joel Sternfeld (nasc. 1944). *McLean, Virgínia, dezembro de 1978*; n:1978

p:2003; impressão cromogênica em cores; edição de 10 e 2 provas do artista;

tamanho da imagem: 105 × 131,5 cm. Tamanho do papel: 120 × 146,5 cm. ©

JoelSternfeld.CortesiadoartistaedeLuhringAugustine,NovaYork.

René Magritte. *Tempo transfixado*, 1938. Óleo sobre tela, 147 × 98, 7 cm.

Coleção Joseph Winterbotham, 1970.426. Fotografia © The Art Institute of

Chicago/©2015C.Herscovici/ArtistsRightsSociety(ARS),NovaYork.

Sarah Grant. *The Furniture City Sets the Table for the World of Art*, 2009.

Instalação©Sticks/FotodeAdamBird.

Membrosdaigrejafundamentalista.APPhoto/TonyGutierrez.

PhilipEvergood(1901-73).©

DowagerinaWheelchair,1952.Óleosobreplaca

de fibra, 121,5 × 91,4 cm. Cortesia de ACA Galleries, Nova York. Crédito da

foto: Smithsonian American Art Museum, Washington, DC, doação da Sara

RobyFoundation,1986.6.90/ArtResource,NY.

RenéMagritte. *A chave dos sonhos*, 1927. Óleo sobre tela, 38 × 53 cm. Inv. L

1953. bpk, Berlim/Art Resource, NY/© 2015, Artists Rights Society (ARS),

NovaYork.

Ralph Steiner (1899-1986). *American Rural Baroque*, 1930. Impressão

em

gelatina de prata, 18,7 × 24,7 cm. Fotografia de Ralph Steiner, acervo de

cortesia/Imagem digital © The Museum of Modern Art, presente do fotógrafo

(892.1965)/Licenciado por Scala/ArtResource, NY.

Primeira Igreja Batista Coríntia. Redux Pictures/ *The New York Times*/ Foto de

David Goldman.

Adolescentes numa varanda. Redux Pictures/ *The New York Times*/ Foto de

Hiroko Masuike.

John Singer Sargent (1856-1925). Álbum de recortes de reproduções fotográficas de quadros de Sargent. Publicado/criado [SI s.n., 1893?] p.49,

Madame X, 1884, impressão em albume (mostra um estado anterior da pintura:

John Singer Sargent, *Madame X* [*Madame Pierre Gautreau*] (16.53), na coleção

do Metropolitan Museum of Art). Biblioteca Thomas J. Watson, doação da sr. Francis Ormond, 1950 (192Sa78Q). © da imagem © The Metropolitan Museum

of Art / Fonte da imagem: ArtResource, NY.

John Singer Sargent. *Madame X* (*Madame Pierre Gautreau*), 1883-84. Óleo

sobre tela, 208,6 × 109,9 cm. Fundo Arthur Haprock Hearn, 1916 (16.53). © da

imagem © The Metropolitan Museum of Art / Fonte da imagem: Art Resource,

NY.

PieterBrueghel,oVelho(c.1525-69).
Opintoreocomprador,c.1565.Heritage

Images/GettyImages.

RichardDiebenkorn.
StudioWall,1963.Óleosobretela,115,3 × 108cm.Acervo

#1395.©FundaçãoRichardDiebenkorn.

Francisco de Goya y Lucientes (1746-1828). *A maja nua*, c.
1795-1800. ©

Madri,MuseuNacionaldoPrado.

LucianFreud.
BenefitsSupervisorSleeping,1995.Óleosobretela.LucianFreud

(1922-2011). © Arquivo Lucian Freud/Coleção particular. Bridgeman
Art

Library.

Hieronymus Bosch (c. 1450-1516). *O jardim das delícias terrenas*, c.
1500-5.

UniversalHistoryArchive/GettyImages.

Hieronymus Bosch. *O jardim das delícias terrenas* (detalhe), c. 1500-5.

UniversalHistoryArchive/GettyImages.

William-Adolphe Bouguereau (1825-1905). *Dante e Virgílio no inferno*,
1850.

UniversalHistoryArchive/GettyImages.

Hieronymus Bosch. *O jardim das delícias terrenas* (detalhe), c. 1500-5.

UniversalHistoryArchive/GettyImages.

Jacques-LouisDavid(1748-1825).
PortraitdelaComtesseDaru,1810.©Frick

Collection.

Fotografia de dois policiais correndo, 1993. Don McCullin/Contact

Press

Images.

Babáecriança.Cortesiadaautora.

Claude

Monet

(1840-1926).

A

ponte

japonesa,

1899.

ACME

Imagery/Superstock.

Claude

Monet.

Ponte

sobre

lagoa

de

nenúfares,

1899.

ACME

Imagery/Superstock.

Claude Monet. *A ponte japonesa*, 1899. The National Gallery of Art,

Washington,DC,MarcoBrivio,agefotostock/Superstock.

Claude Monet. *A ponte japonesa e a lagoa de nenúfares*, 1899.
Philadelphia

Museum of Art, Filadélfia, PA, Coleção Sr. e Sra. Carroll S. Tyson Jr.,
1963/BridgemanImages.

Caravaggio (1571-1610). *Vocação de São Mateus*, 1599-1600. Pii
Stabilimenti

delaFranciaaRomaeLoreto,SanLuigideiFrancesi,fotodeMauroCoen.

A Sala de Crise. Secretaria de Imprensa da Casa Branca, foto de Pete
Souza,

2011.

ElAnatsui(nasc.1944).
Skylines,2008.Alumínioefiodecobre,300 × 825cm.

CortesiadoOctoberGalleryTrust,fotoScopeBasel2013e©GeorgiosKefalas/
epa/Corbis.

El Anatsui. *Oasis* (detalhe), 2008. Alumínio e fio de cobre, 269,2 ×
228,6 cm.

Coleçãooparticular.CortesiadoOctoberGalleryTrusteBillGreene,
TheBoston

Globe/GettyImages.

Gustav Klimt (1862-1918). *Amalie Zuckerkandl*, 1917-18, tela, 128 ×
128 cm,

inacabada.OesterreichischeGallerieimBelvedere.ErichLessing/
ArtResource,

NY.

Agradecimentos

Hátantagentecomquemtenhoumaimensuráveldívidadegradidãoportornar
este livro possível. Em primeiro lugar estão meu pai e minha irmã,
Robert

Herman e Jane E. Herman, sem os quais A Arte da Percepção jamais teria

acontecido. Eles, junto com minha mãe, Diana S. Herman, que faleceu em 2010, vêm me ensinando o verdadeiro que importa desde que eu era pequena. Suas ideias, insights, disposição para abraçar novas perspectivas, bem como seu vigoroso

apoio em cada aspecto do meu trabalho têm sido inestimáveis para mim e são

apreciados além de qualquer medida.

Tenho uma profundidade de vida com Heather Maclean, sem a qual *Inteligência*

visual não existiria. Sua visão, percepção, criatividade, intelecto, espírito colaborativo e bom humor não têm comparação. Em termos simples, é uma absoluta delícia trabalhar com ela. Minha gratidão a Heather deve abarcar um

agradecimento ao meu marido, Calum Maclean, pela sua cooperação, incentivo e disposição de mergulhar de cabeça conosco ao longo de todo o projeto.

Minha agente na Writers House, Susan Ginsburg, tem sido a voz da razão e

do apoio, reforçando meu moral desde o dia em que nos conhecemos. Foi ela

quem viu o potencial deste projeto muito antes de mim, e sou eternamente grata a ela. Antes de conhecer Susan, porém, o destino conspirou para que eu cruzasse com sua colega na Writers House, Robin Rue. Nosso encontro casual e a

deliciosa conversa puseram em movimento toda esta iniciativa, e tenho com

Robin uma dívida pela sua incrível visão. Deixo também agradecimentos

sinceros a Stacy Testa, também da Writers House, pela sua gentil assistência em cada aspecto deste livro.

Minha gratidão ao meu editor, Eamon Dolan, na Houghton Mifflin

Harcourt, pelo seu olhar escrupuloso, afiado intelecto e disposição para abraçar

A Arte da Percepção pelas novas e diferentes perspectivas que oferece.
Sou

grata, também, a Courtney Young, que viu o potencial deste livro em
seus

estágios iniciais e proporcionou o impulso para iniciar a jornada. Sou
profundamente agradecida pela encantadora ajuda de Rosemary
McGuinness, assistente editorial na Houghton Mifflin Harcourt, cuja
atenção ao detalhe e

atitude tranquila sustentaram este projeto, e a Naomi Gibbs por toda
sua

assistência. Quero expressar minha gratidão a toda a maravilhosa
equipe da

Houghton Mifflin Harcourt, incluindo Taryn Roeder, Ayesha Mizra e
Debbie

Engel. Meus agradecimentos vão também para Margaret Wimberger, por seu ágil
e preciso copidesque deste livro, e para Lisa Glover, pelo seu olhar perspicaz e
paciência.

A Arte da Percepção começou na Frick Collection em Nova York. Meus
colegas ali foram infalivelmente generosos no seu apoio ao programa,
tanto

durante os meus anos como chefe de educação como depois disso.
Tenho uma

dívida com Peggy Iacono, Susan Galassi, Colin B. Bailey, Elaine Koss, Rebecca

Brooke, Martha Hackley, Kate Gerlough e Penelope Currier. Meus
sinceros

agradecimentos ao saudoso Charles Ryskamp, diretor emérito da Frick
Collection, cujo incentivo para a educação em museus fornece um solo fértil para o

desenvolvimento da Arte da Percepção, e a Samuel Sachs II, ex-diretor da Frick

cujo apoio aos meus esforços no Departamento de Educação foram de profunda valia. Duas pessoas adicionais da Frick cujo conhecimento e percepções

contribuíram muito para A Arte da Percepção e cuja magnífica amizade serviu

de apoio ao meu trabalho nos originais de telas são Chari LeMaster e Serena Tattazzi.

Muitas sessões da Arte da Percepção foram conduzidas no Metropolitan

Museum of Art em Nova York. Meus agradecimentos ao ex-diretor associado de

educação Kent Lydecker e à ex-presidente de educação Peggy Fogelman, e a

Marlene Graham, administradoras sênior do Centro para Educação Ruth e Harold D. Uris, pela sua generosidade em adaptar o programa para o Departamento de Polícia da Cidade de Nova York.

A Arte da Percepção também tem sido conduzida na National Gallery of

Art em Washington, DC, e meus sinceros agradecimentos a Lynn Russell, chefe de educação, e a Kimberly Hodges pela sua generosidade em tornar as coleções

da National Gallery acessíveis à comunidade de serviços de inteligência. Sou

grato também à diretora de educação do Smithsonian American Art Museum em Washington, DC, pela sua disposição em abrigar o programa ali em tantas ocasiões.

Acredito que A Arte da Percepção jamais teria sido criada se não fossem

meus anos de experiência formativa como docente no Museu de Arte da

Universidade de Princeton. A generosidade dos docentes me ajudou a transmitir

seu conhecimento de educação em museus tem sido fundamental para mim no

sentido de estabelecer conexão com o público de museus no mundo inteiro, e sou imensamente grata a eles.

Numa nota pessoal e profissional, tenho uma dívida de gratidão com Linda

Friedlander, curadora de educação no Centro de Arte Britânica de Yale, que,

junto com o dr. Irwin Braverman, professor de dermatologia da Escola de

Medicina de Yale, projetou inicialmente um programa para estudantes de

medicina para aprimorar suas habilidades de observação como parte do programa de Humanidades em Medicina daquela escola, e que graciosamente compartilhou comigo seu conhecimento e percepções.

Meus agradecimentos ao comissário de polícia da cidade de Nova York

William Bratton, ao ex-comissário de polícia Raymond Kelly e ao Departamento

de Polícia da Cidade de Nova York por lançarem A Arte da Percepção na

comunidade de agentes da lei em Nova York e em comunidades portadoras de

Oselo de aprovação e apoio do Departamento de Polícia para esta iniciativa de

treinamento, em tantas divisões, tem servido de inspiração. Especificamente, eu

gostaria de agradecer ao capitão Daniel Sosnowik, ao inspetor aposentado

Timothy Hardiman, ao tenente Mark Albarano, ao detetive Ahmed Mahmoud, à

policial Heather Totoro e a policial Anita Carter.

Meus colegas no FBI – e são nomes demais para serem citados – contam

com a minha gratidão pela sua disposição em abraçar a Arte da Percepção, em tantas facetas, como parte do atual programa de treinamento do FBI. Aprendi

muito com cada um deles.

São tantos os amigos e colegas que conheci por meio da Arte da Percepção

que apoiaram inabalavelmente meus esforços para estender o alcance deste

programa que não posso mencioná-los todos, mas gostaria de citar alguns: dr.

Charles Bardes, Sarah Miller Beebe, Christine Butler, Ellen Byron, Monica

Chandler, Jacob Eastham, Beth Farcht, Peter Forest, Elise Geltzer, Bobbi

Goodman, Ed Hobson, Rachele Khadjehturian, Audrey Koota, dra. Lyuba Konopasek, Richard Korn, Marilyn Kushner, a família Lehrer, Melissa Malhame, Bob Mattison, Robin McCabe, John e Carla Murray, Sheri

Mecklenberg, Anne Radice, Donna Cohen Rosse, Allegra Stanek.

Meu filho, Ian, a quem este livro é dedicado, tem sido absolutamente central para todo o aspecto da Arte da Percepção e deste livro. Ele viu incontáveis

obras de arte comigo e me envolveu num diálogo contínuo que tem sido a luz

dos meus dias. Sua disposição para compartilhar comigo sua visão do mundo e seu incansável apoio me ajudaram a ver o que importava todos os dias.

Índice remissivo

Referências de página *em itálico* referem-se a ilustrações.

AbrahamLincoln(Gardner), [1-2](#), [3](#)

abuso/negligênciainfantil, [1](#), [2-3](#), [4](#)

ação,avaliaçãoobjetivade, [1-2](#)

aconselhamentoaresidentes, [1](#)

Action in the slums Morro da Providência, tree, moon, horizontal, Rio de Janeiro(JR), [1-2](#), [3](#)

adaptação, [1](#), [2-3](#)

incertezae, [1-2](#)

viesese, [1-2](#)

Afeganistão,guerrado, [1](#)

afinidade,viésde, [1-2](#)

Agate,Lucy, [1-2](#)

agressãosexual,equipederespostaa, [1-2](#), [3](#), [4](#)

ajuda,pedir, [1-2](#)

Alamo(Texas), [1](#)

Alderete,Christian, [1-2](#)

Alexander,Jane, [1-2](#)

Allen,David, [1](#)

alocaçãoderecursos, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#), [7-8](#)

al-Shabaab, [1](#)

AmericanRuralBaroque(Steiner), [1](#), [2](#)

analisar, [1](#), [2-3](#)

Android, [1](#)

anotações,fazer, [1](#)

aparênciasenganadoras, 1

aplicaçãodalei, 1-2

agressãosexual, 1-2, 3

cegueiradeatençãoe, 1-2

comunicação nasagênciasde, 1-2, 3, 4-5

diferençasculturaise, 1-2

focoeperspectiva, 1-2

homicídiodeStein, 1-2

linguagemcorporal, 1-2

mudançasdeperspectivaem, 1-2

negativapertinenteem, 1-2

pintarumquadroe, 1-2

priorizaçãodem, 1-2, 3-4, 5, 6

usodetodosossentidosem, 1-2

apontar, 1-2

Apple, 1, 2

aprendizagempelavisão, 1

Aquelaárvore(Hirsch), 1-2, 3, 4

Arcimboldo,Giuseppe, 1-2

Arizona,DepartamentodeSegurançaeSaúdeOcupacionaldo, 1

arrecadadoresdefundos, 1

ArtofManliness(McKayeMcKay), 1

arte:

comocomunicação, 1-2

dedicar tempo para observar, 1-2

desconforto causado pela, 1-2

emoldurar, 1, 2

inacabada, 1-2

no desenvolvimento da atenção, 1-2

no desenvolvimento da habilidade de observação, 1-2, 3-4

perspectiva física e, 1-2

vertambém obras de arte individuais

Arte da investigação científica (Beveridge), 1

Arte da Percepção, A, programa, 1-2, 3

Arte de fazer acontecer, A (Allen), 1

articulação, 1; *vertambém* comunicação

asilo, serviços de saúde em, 1-2

assassinato em massa, 1-2

ataques de 11 de setembro de 2001, 1

ataques terroristas, 1, 2-3, 4, 5-6, 7

atenção:

a detalhe, 1-2

como recurso finito, 1, 2-3

desenvolvimento/treinamento, 1-2

emoções e, 1

multitarefa, 1-2

pontos cegos e, 1-2, 3-4

teoria do esquema, 1

umacoisadecadaveze, [1-2](#)

Audio-Animatronics, [1](#)

Automat(Hopper), [1](#), [2](#), [3](#), [4-5](#), [6-7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#)

avaliação:

arteparapraticar, [1-2](#), [3-4](#)

confiarnossentidospara, [1-2](#)

distraçãoe, [1-2](#)

empriorização, [1-2](#)

exercitarocérebroem, [1-2](#)

pilotoautomáticoversusfoco, [1-2](#)

veroqueimportae, [1-2](#)

Bach,Oscar, [1](#)

Baltimore,DepartamentodePolíciade, [1](#)

BarnoFolies-Bergère,Um(Manet), [1-2](#), [3](#)

Baradell,Scott, [1](#)

Barnes,Latrice, [1-2](#), [3](#)

Beaumont,SistemadeSaúdede, [1-2](#)

Bell,AlexanderGraham, [1-2](#)

Bell,Joseph, [1](#), [2](#), [3](#)

Bellow,George, [1](#)

BenefitsSupervisorSleeping(Freud), [1](#), [2-3](#), [4](#)

Beveridge,WilliamIanBeardmore, [1](#)

BigSue ver *BenefitsSupervisorSleeping*(Freud)

BinLaden,Osama, [1](#)

BlackBerry, [1](#)

Blakely,Sara, [1-2](#)

Bliss,Dave, [1-2](#)

Bloch-Bauer,Ferdinand, [1-2](#)

Bloom:ASite-SpecificInstallation(Haber), [1-2](#), [3](#)

bloqueiosmentais,romper, [1-2](#)

BobbyFlaySteak, [1-2](#), [3](#)

BorgataHotelCasino, [1-2](#)

Bosch,Hieronymus, [1-2](#), [3](#)

Bouguereau,William-Adolphe, [1-2](#)

Boyers,Jayson, [1](#)

BrainGames,programadetelevisão, [1](#)

Brainwave,programa, [1-2](#)

Braverman,Irwin, [1](#)

Bright,Josh, [1](#)

Brueghel,Pieter,oVelho, [1-2](#)

Burke,James, [1](#)

C,fotografiado, [1-2](#), [3](#)

Cain,Susan, [1](#)

camufladas,notarcoisas, [1](#)

CanadianMedicalAssociationJournal, [1](#)

Caravaggio, [1-2](#)

Carrasco,Marisa, [1-2](#)

Carver,matriz, [1](#)

CasadeEnfermagemEastNeck, [1-2](#)

casosantigosnãoresolvidos,investigaçãode, [1](#)

CatedraldeSaintJohntheDivine, [1-2](#)

cegueira:

deatenção, [1-2](#)

estratégiasparasuperara, [1-2](#)

intencional, [1-2](#)

nãiconsciênciade, [1-2](#)

neurociênciada, [1-2](#)

paraaquiloqueestádiantedosolhos, [1-2](#)

cegueiraàmudança, [1-2](#), [3](#)

cegueiradageladeira, [1-2](#)

cegueiradeatenção, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#)

cegueiradefamiliaridade, [1](#)

cegueiradeliberada, [1-2](#)

cegueiraperceptual, [1](#)

cérebro:

confusão de ilusão e, [1-2](#)

delegaçãodeatenção do, [1](#), [2-3](#)

efeitosda prátic sobre, [1](#)

efeitos dos movimentos sobre, [1-2](#)

exercitar, [1-2](#)

filtros perceptuais e, [1-2](#)

habilidades de percepção e, [1-2](#)

maleabilidade, 1-2, 3-4, 5

memórias, 1

multitarefa, 1-2

navisão, 1-2

novidade, 1

pontos cegos, 1-2, 3-4

preenchimento das lacunas por partes, 1-2

treinamento de observação para, 1-2

Chabris, Christopher, 1-2

Charlevoix, Anne, 1

Chave dos sonhos, A (Magritte), 1, 2

Chin, Don, 1

Churchill, Winston, 1-2

CIA, 1

Cleveland, Clínica, 1

Cobra, sistema, estratégia, 1-2

colaboração, 1

coleta de informação, modelo de, 1-2

Collioure, França, 1-2

Colorado, Escritório de Investigação, 1

Comissão de Inteligência sobre o Iraque, 1, 2

comissários de bordo, 1-2, 3

completude, desejo de, 1-2

complexidade, 1-2, 3

comportamento, [1](#), [2-3](#)

comunicação, [1](#)

acalorada, seguir adiante deixando para trás, [1-2](#)

acreditar no que você vê, [1-2](#)

arte como, [1-2](#)

com crianças, [1-2](#)

como convite, [1-2](#)

corrigir má, [1-2](#)

custo da má, [1-2](#)

de fatos versus opiniões, [1-2](#)

de verdades difíceis, [1-2](#)

diferenças de percepção em, [1](#)

editar, [1-2](#)

emoções em, [1-2](#)

emoldurar, [1-2](#)

escolha de palavras em, [1-2](#), [3-4](#)

evitar colapsos na, [1-2](#)

expectativas estabelecidas pela, [1](#)

não verbal, [1-2](#)

o ritmo em, [1-2](#)

pintar um quadro em, [1-2](#)

praticar, [1-2](#)

público em, [1-2](#)

receber, [1-2](#)

renomear, [1-2](#)

sobpressão, [1](#), [2-3](#)

subjetivaversusobjetiva, [1-2](#)

comunicação não verbal *ver* linguagem corporal

Conan Doyle, Arthur *ver* Doyle, Arthur Conan

Condit, Gary, [1](#)

Conferência de Integridade e Acurácia, [1-2](#)

conflito, administração de, [1](#)

confusão de ilusão, [1-2](#)

Conley, Kenneth, [1-2](#)

Connor, Bill, [1](#)

consciência, [1](#)

de detalhes, [1-2](#)

de emoções, [1-2](#)

de perspectiva, [1](#)

de sistemas de priorização, [1-2](#)

deviês, [1-2](#), [3-4](#), [5](#)

ver também atenção

Consciousness and the Social Brain (Graziano), [1](#)

contato visual, [1](#), [2-3](#), [4](#)

controladores de tráfego aéreo, [1](#)

Copley, John Singleton, [1](#), [2-3](#)

Corpora Paz, [1-2](#), [3](#)

criatividade, [1](#), [2-3](#)

crises, [1-2](#), [3-4](#)

DaVinci,Leonardo, [1](#), [2](#)

Dang,Elaine, [1](#)

DanteVirgilionoinferno(Bouguereau), [1-2](#), [3](#)

Darby,John, [1](#)

Dasgupta,Nilanjana, [1](#)

Daum,Kevin, [1](#)

Davi(Michelangelo), [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)

David,Jacques-Louis, [1-2](#)

Deal,RonL., [1](#)

DellaFemina,Jerry, [1](#)

Dennett,DanielC., [1](#)

Denny's,restaurante, [1-2](#)

DepartamentodeDefesa, [1](#)

desconforto, [1](#)

desconhecido,empriorização, [1-2](#)

desejos,emfiltrosperceptuais, [1-2](#)

desligar-se, [1-2](#)

detalhes:

comunicar, [1-2](#)

emcomunicaçãoñoverbal, [1-2](#)

estratégiasparaver, [1-2](#)

importânciade, [1-2](#), [3](#)

orientaçãopara,desenvolver, [1-2](#)

quadrogerale, [1-2](#)

Diebenkorn,Richard, [1-2](#)

diferençasculturais, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#), [7-8](#), [9-10](#)

DiretoriaNacionaldeSegurançanoTransporte, [1](#), [2](#)

Discover,revista, [1](#)

Disney,Walt, [1](#), [2](#)

distrações, [1-2](#), [3](#)

Dolan,Eamon, [1](#), [2](#)

DowagerinaWheelchair(Evergood), [1-2](#), [3](#)

Doyle,ArthurConan, [1-2](#), [3](#), [4](#)

Dyer,WayneW., [1](#)

EasternAirLines,desastre, [1-2](#)

ebola, [1](#)

editar, [1-2](#)

“efeitodaoutraraça”, [1](#), [2](#)

Eggies, [1](#)

Eisenhower,DwightD., [1-2](#)

Eisenhower,MatrizdeDecisões, [1](#)

Ekman,Paul, [1](#), [2](#)

ElAnatsui, [1-2](#)

e-mail, [1-2](#), [3-4](#)

emoções:

deixarparatrásnacomunicação, [1-2](#)

desconforto, [1-2](#)

doinacabado, [1-2](#)

memórias, [1](#)

sermaisespertoque, [1-2](#)

emoldurar, [1](#), [2-3](#), [4-5](#)

empatia, [1-2](#)

Enquantoosvelhoscantam,osjovensfumam(Steen), [1](#), [2](#), [3-4](#)

envolvimento,engajamento, [1-2](#), [3-4](#)

erros, [1](#), [2-3](#); *vertambém* filtrosperceptuais
“EscândalonaBoêmia”(Doyle), [1-2](#)

EscoladeEnfermagemdaUniversidadedeVirgínia, [1](#)

escolhadepalavras, [1-2](#), [3-4](#)

especificidade,nalinguagem, [1-2](#), [3-4](#)

estresse,pressão, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5-6](#), [7](#)

Evergood,Philip, [1-2](#)

examedaRegents,estadodeNovaYork, [1-2](#)

exercício, [1](#), [2](#)

Exército, [1](#)

expectativas, [1-2](#), [3](#), [4](#)

experiência, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5-6](#)

EyeWire, [1-2](#)

Fabritius,Carel, [1](#)

falarempúblico, [1](#)

fatos, [1](#), [2-3](#)

cegueiradeliberadaemrelaçãoa, [1-2](#)

emcomunicaçãoemocional, [1-2](#)

filtros perceptuais, [1-2](#)

omitir por causa de incerteza, [1-2](#)

opiniões versus, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#)

sistema para reunir, [1-2](#)

sobre locais, [1-2](#)

suposições versus, [1-2](#), [3-4](#), [5](#)

veroque queremos ver, [1-2](#)

verificação de, [1](#)

vieses versus, [1-2](#)

Fats(*firearm training simulator*), [1-2](#), [3](#)

FBI, [1](#), [2](#), [3](#)

ferimentos, feridas, [1](#)

Fernández, Teresita, [1](#), [2](#)

Filadélfia, Departamento de Polícia da, [1](#), [2](#), [3](#)

Filhas da República do Texas, [1](#)

filtros perceptuais, [1-2](#)

comuns, [1-2](#)

desenvolver consciência de, [1-2](#)

em crianças, [1](#)

empriorização, [1](#)

expectativa se, [1](#)

fatos versus opiniões e, [1-2](#), [3-4](#)

não ver mudança, [1-2](#)

pontos cegos, [1-2](#)

preencher as lacunas com, [1-2](#)

ver através do nosso subconsciente, [1-2](#)

ver o que nos mandam ver, [1-2](#)

ver o que queremos ver, [1-2](#)

viés, [1-2](#)

vertambém perspectiva

Fischman, Lisa, [1](#)

Flórida, Universidade Estadual da, [1](#), [2](#)

foco, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#)

Folk, Charles, [1](#)

Forbes, [1](#), [2](#)

Frank, Jan, [1](#)

Freshfields Bruckhaus Deringer, [1](#)

Freud, Lucian, [1](#), [2-3](#), [4](#)

Frick Collection, The, [1](#), [2](#)

Furniture City Sets the Table for the World of Art, The (Grant), [1](#), [2](#)

Galvan, Judy, [1-2](#)

Gardner, Alexander, [1-2](#)

Gautreau, Virginie Amélie Avegno, [1-2](#), [3](#)

gembá, andanças, [1](#)

genchigenbutsu, [1](#)

George Washington (Landsowne Portrait) (Stuart), [1-2](#), [3](#)

Gilkey, Roderick, [1-2](#)

Ginsburg, Susan, [1](#)

Gleeson,Brent, [1](#)

GlobalSoapProject[ProjetoSabãoGlobal], [1-2](#), [3](#), [4-5](#)

Goldman,David, [1-2](#)

González,Wellington, [1](#)

Goya,Franciscocode, [1-2](#), [3](#)

Grant,Sarah, [1](#)

Graziano,Michael, [1-2](#), [3](#)

Green,Marc, [1-2](#)

GrupodeGuerraAssimétricadoExércitodosEstadosUnidos, [1](#)

Haber,AnnaSchuleit, [1](#)

Harrigian,Jeffrey, [1](#)

Harrison,Jean, [1-2](#)

Hatfield,BennettK., [1](#)

Heins,Thorstein, [1](#)

Heuer,RichardJ., [1](#)

Hirsch,Mark, [1-2](#)

Hitler,Adolph, [1-2](#)

Holmes,Sherlock, [1-2](#), [3](#)

Holt,Tom, [1](#)

Homer,Winslow, [1](#)

Honthorst,Gerritvan, [1-2](#)

Hopper,Edward, [1](#), [2](#), [3-4](#), [5-6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#)

Horn&Hardart, [1](#)

HospitaldaUniversidadedoColorado, [1-2](#)

hotéis, [1-2](#), [3-4](#), [5](#), [6](#), [7-8](#)

HoundandHunter(Homer), [1](#)

Hume,David, [1](#)

IDC, [1](#)

IgrejaFundamentalistadeJesusCristodosSantosdosÚltimosDias, [1-2](#), [3](#)

ilusão,linguagemcorporale, [1](#)

ilusãodefrequência, [1](#)

ilusões, [1](#)

impaciência, [1](#)

importanteversusurgente, [1-2](#)

IntheStudio,exposição, [1](#)

inacabado,ansiedadedo, [1-2](#)

incerteza, [1](#), [2-3](#), [4-5](#)

IndustrialCottage(Rosenquist), [1-2](#)

IndustryWeek, [1](#)

InfantrywithBeast(Alexander), [1-2](#), [3](#)

infecçãoopuerperal, [1](#)

Infernonocolégiointerno(Snicket), [1-2](#)

inovação, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#), [7-8](#)

InstitutodeServiçoClientes, [1](#)

inteligênciavisual, [1](#)

inteligênciavisual-espacial, [1](#)

IntercâmbiodeImpressõesem3DdosInstitutosNacionaisdeSaúde, [1](#)

InternationalCoalGroup, [1](#), [2](#)

intervalos,fazer, [1-2](#), [3-4](#)

intuição, [1](#)

Janelaaberta,Collioure(Matisse), [1](#), [2](#), [1](#)

JanelafrancesaemCollioure(Matisse), [1-2](#), [3](#)

Jardindasdelíciasterrenas,O(Bosch), [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Javitch,DavidG., [1](#)

Jeffs,Warren, [1-2](#)

Jobs,Steve, [1](#), [2](#)

Johnson&Johnson, [1-2](#)

Joselit,David, [1](#)

JournalofExperimentalPsychology, [1](#)

JournalofVision, [1](#)

JR(artist), [1-2](#), [3-4](#), [5](#), [6](#)

Kaizen, [1-2](#)

Katrina,Furacão, [1-2](#), [3](#)

Kaufman,BetsyRavreby, [1](#), [2](#)

Kayongo,Derreck, [1-2](#), [3](#), [4-5](#)

Kentridge,William, [1](#)

Kilts,Clint, [1-2](#)

Kiss,princípio, [1-2](#)

Klimt,Gustav, [1-2](#)

Krznaric,Roman, [1](#)

lacunas,preenchimentoautomáticode, [1-2](#)

Le,Annie, [1](#), [2](#)

Léger,Fernand, [1](#)

LehmanBrothers,banco, [1-2](#)

Lentini,Joe, [1-2](#)

LeonardodaVinci, [1](#), [2](#)

LesDemoisellesd'Avignon(Picasso), [1](#)

Levy,Chandra, [1-2](#)

linguagemcorporal, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5-6](#), [7](#)

linguagemexclusiva, [1](#)

linguageminclusiva, [1](#)

linguagemobjetiva, [1-2](#), [3-4](#)

Lintgen,Arthur, [1](#)

Londres,PolíciaMetropolitanade, [1-2](#), [3](#)

Londres,Universidadede, [1](#)

Longley,Joanna, [1-2](#)

Lowery,Natavia, [1-2](#), [3](#), [4](#)

Lupo,Joseph, [1](#)

MacDonald,Sean, [1-2](#)

Mackay,Harvey, [1](#)

Mackey,John, [1](#)

Maclean,Hunter, [1](#)

MadameX(*MadamePierreGautreau*)(Sargent), [1](#), [2](#)

Magritte,René, [1](#), [2-3](#), [4-5](#), [6](#), [7-8](#), [9](#)

Majanua,A(Goya), [1](#), [2-3](#)

Manet,Édouard, [1-2](#)

mapeamentodaretina, [1-2](#), [3](#)

mapearpelaexceção, [1](#)

Marshall,KerryJames, [1](#)

Martin,Trayvon, [1](#)

Matelli,Tony, [1-2](#), [3-4](#), [5](#), [6-7](#)

Matisse,Henri, [1-2](#), [3](#)

MaudDale(Bellows), [1-2](#), [3](#)

MaudDale(Léger), [1-2](#), [3](#)

McCann,Jess, [1](#), [2-3](#)

McDonald,Glenn, [1](#)

McKay,Brett, [1](#)

McKay,Kay, [1](#)

McLean, Virginia(Sternfeld), [1-2](#), [3](#), [4-5](#)

Mehrabian,Albert, [1](#)

memória,reescrevera, [1](#)

Merkin,Daphne, [1](#)

Mestral,Georgede, [1](#), [2](#)

Metro-North,estradaferro, [1](#)

MetropolitanMuseumofArt, [1](#)

MetropolitanTransportationAuthority,NovaYork, [1](#)

Michelangelo, [1-2](#)

mídiasocial, [1-2](#), [3-4](#)

Miller,Jennifer, [1-2](#)

MindHacks(Stafford), [1-2](#)

Moçasorrindo,umacortesã,segurandoumaimagemobscena(Honthorst), [1-2](#),

[3](#)

modoreativo, [1](#)

modoresponsivo, [1](#)

Monet,Claude, [1-2](#)

monotarefa, [1-2](#)

MorrodaProvidência,Brasil, [1-2](#), [3](#)

motivação, [1-2](#)

Mrs.JohnWinthrop(Copley), [1-2](#), [3](#), [4-5](#)

mudança, [1-2](#), [3](#), [4-5](#)

mudançatransformativa, [1-2](#)

Mueller,KarinPrice, [1](#)

multitarefas, [1-2](#), [3-4](#)

Murrell,Jerry, [1](#)

Nagel,Adam, [1-2](#)

Nairóbi,ataqueterroristaashoppingem, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5-6](#), [7](#), [8](#)

Naish,Benjamin, [1](#)

Nass,Clifford, [1](#)

NationalGalleryofArt, [1](#)

Navarro,Joe, [1-2](#)

negativapertinente, [1-2](#)

neurônios, [1-2](#), [3](#), [4](#); *vertambém* cérebro *NewYorkPost*, [1](#)

NewYorkTimes, [1](#), [2](#), [3-4](#)

Newton,Isaac, [1](#), [2](#)

Newton,Kelly, [1](#)

NorthwestAirlines, [1](#)

novidade, [1](#)

O'Keefe,Georgia, [1](#)

Oasis(ElAnatsui), [1-2](#), [3](#)

Obama,Barack,eleiçãode, [1-2](#)

objettrouvé, [1](#)

observação:

acurada,benefíciosda, [1-2](#)

dedicandotempoà, [1-2](#)

definiçãode, [1](#)

descriçãocuradae, [1-2](#)

desenvolvimentodahabilidadede, [1-2](#), [3-4](#)

doqueestádiantedosolhos, [1-2](#)

estratégiaspara, [1-2](#)

fatoscomobaseda, [1-2](#)

importânciada, [1](#), [2](#)

mudançatransformativaapartirda, [1-2](#)

multissensorial, [1-2](#)

neurociênciasobre, [1-2](#)

objetividadena, [1-2](#)

perigodesuposiçõesem, [1](#)

pilotoautomático, [1-2](#)

quadrogeralem, [1-2](#)

retençãoe, 1-2

sentidosversustecnologiapara, 1-2

valordaartenodesenvolvimentoda, 1, 2-3

veroqueimportae, 1-2

visãoversus, 1-2

observaçãoobjetiva, 1-2, 3

coletadefatosem, 1-2

custodofracassoem, 1-2

evitarsubjetividadeem, 1-2

fatosversusficçãoem, 1-2

incertezae, 1-2

navidapessoaleprofissional, 1-2

perguntaspara:

“oquê?”, 1-2

“onde?”, 1-2

“quando?”, 1

“quem?”, 1-2

sentidosem, 1-2

suposiçõesversus, 1-2

Oosterman,EveeRuth, 1-2, 3

OperaçãoLançadeNetuno, 1

opiniões,fatosversus, 1-2, 3-4, 5-6

OrganizaçãoInternacionaldaAviaçãoCivil, 1-2

organização, 1-2; *vertambém* priorização Pasadena,muralde, 1-2

passarsuperficialmenteporcima, [1](#)

PaulodaSilva,Marcos, [1](#)

Pelka,Daniel, [1](#)

pentimento, [1](#)

percepção:

atençãoem, [1-2](#)

decadaindivíduo,diferençasantrea, [1-2](#)

definiçãode, [1](#)

dosoutros,consciênciada, [1-2](#)

dosoutros,importânciada, [1-2](#)

errose,neurologiada, [1](#)nãoovermudança, [1-2](#)

pontoscegose, [1-2](#)

rótulose, [1-2](#)

vertambém observação

perguntas,questões, [1-2](#), [3-4](#), [5](#)

perigo:

análisedelocalizaçãoe, [1-2](#)

damácomunicação, [1-2](#)

deestarnopilotoautomático, [1-2](#)

defiltros, [1](#)

desuposições, [1-2](#), [3-4](#)

observaçãoobjetivae, [1-2](#), [3-4](#)

planosdepriorizaçãoe, [1-2](#)

perspectiva, [1](#)

analisarapartirdemúltipla, [1-2](#)

compartilharsua, [1](#)

deoutrapessoa,pedira, [1](#)

definiçãode, [1](#), [2](#)

dosoutros,verapartirda, [1](#), [2-3](#)

emcomunicação, [1-2](#)

empriorização, [1](#)

física, [1-2](#)

mental, [1-2](#)

motivaçãoe, [1-2](#)

movimentoe, [1-2](#)

mudançaparaobservarmais, [1-2](#)

mutabilidadede, [1-2](#)

orientadaparaoserviço, [1-2](#)

usartodosossentidospara, [1-2](#)

vertambém percepção

Phelps,ElizabethA., [1](#)

Picasso, [1](#)

pilotoautomático, [1-2](#), [3](#)

pintarumquadroemcomunicação, [1-2](#)

Pintassilgo,O(Fabritius), [1](#)

Pintoreocomprador,O(Brueghel), [1-2](#), [3](#)

pinturasdenenúfares(Monet), [1-2](#), [3](#), [4](#)

planejamentodeprojetos, [1](#)

planejamento, benefícios do, [1](#)

Poder dos quietos, O (Cain), [1](#)

Poincaré, Henri, [1](#)

Polícia *ver* aplicação da lei

Pollard, Jon, [1](#)

Pollock, Jackson, [1](#)

Ponte japonesa, A (Monet), [1-2](#), [3](#), [4](#)

pontos cegos, [1](#), [2](#)

autoavaliação de, [1-2](#)

neurociências, [1-2](#), [3-4](#)

o que está diante dos olhos, [1-2](#)

pontos de vista *ver* perspectiva

Popova, Maria, [1](#)

“porquê?”, compreender, [1-2](#), [3](#)

Portrait de la Comtesse Daru (David), [1-2](#), [3](#)

Pou, Anna, [1-2](#), [3](#), [4](#)

Powell, Corey S., [1](#)

prática, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#), [7-8](#)

preconceito, [1-2](#), [3-4](#)

preencher as lacunas, [1-2](#)

Prince, Terry, [1](#)

Princeton, Instituto de Neurociências, [1-2](#)

Princeton, Universidade de, [1](#)

priorização, [1-2](#), [3](#)

abordagemtrípliceparaa, [1-2](#)

consciênciadessistemaspeçoaispara, [1-2](#)

importânciada, [1-2](#)

incertezae, [1-2](#), [3-4](#)

influênciadecircunstânciassobrea, [1](#)

“oqueeunãosei?”e, [1-2](#)

“oqueeuprecisosaber?”e, [1](#)

“oqueeusei?”e, [1-2](#)

pontoscegose, [1-2](#)

praticar, [1-2](#)

sistemasparaa, [1](#)

urgenteversusimportantena, [1-2](#)

viésinconscientena, [1-2](#)

ProjetoMichelangeloDigital, [1-2](#)

PsychologyofIntelligenceAnalysis, The(Heuer), [1](#)

público,emcomunicação, [1-2](#), [3](#)

QI,efeitodadistraçãosobreo, [1](#)

quadrogeral,vero, [1-2](#)

qualidadeversu s quantidade, [1](#)

quantidadeversusqualidade, [1](#)

quantificação,emobservação, [1-2](#)

Queensland,UniversidadedeTecnologiade, [1](#)

“quem,oquê,quando,onde”emcoletadefatos, [1-2](#)

Raymond,Jennifer, [1](#)

realizaçãodedesejos, [1-2](#)

reconhecimentodeaviões, [1](#), [2](#)

RedBoat, The(OostermanOosterman), [1-2](#), [3](#)

Redd,Jasmine, [1-2](#)

RefusalofTime, The(Kentridge), [1-2](#)

registrosfonográficos,leiturade, [1](#)

remoldurar, [1-2](#), [3-4](#)

renomear, [1-2](#), [3-4](#)

Renshaw,Samuel, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5-6](#)

repetição, [1-2](#), [3-4](#)

resoluçãodeproblemas, [1-2](#), [3](#)

responsabilidade, [1](#), [2](#)

retenção, [1](#)

Retrato,O(Magritte), [1](#), [2-3](#), [4](#)

RetratodeAmalieZuckerandl(Klimt), [1-2](#), [3](#)

Richards,Caroline, [1-2](#)

Richards,Charles, [1-2](#)

RightandLeft(Homer), [1](#)

RiodeJaneiro,Brasil, [1-2](#), [3](#)

Robbins,Apollo, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Roberts,JenniferL., [1](#)

Rosenquist,James, [1](#)

rótulos, [1](#)

roupas,análiseobjetivade, [1-2](#)

RubinMuseumofArt, [1-2](#)

sabonetes,reciclagem, [1-2](#), [3](#), [4-5](#)

Sagal,Peter, [1](#)

Sago,VirgíniaOcidental,mineiros, [1](#), [2](#)

SaladeCrisedaCasaBranca, [1-2](#), [3](#)

SarahLawsonCollege, [1](#)

Sargent,JohnSinger, [1-2](#), [3](#)

SAT–TestedeAptidãoCurricular, [1](#)

saúde,serviçode:

administrado,qualidadeversusquantidade, [1](#)

arteparaaprimorarhabilidadesdeobservaçãoem, [1-2](#)

asilo, [1-2](#)

comunicaçãoem, [1](#)

habilidadedediagnósticoem, [1](#)

incertezae, [1-2](#)

mapearpelaexceçãoem, [1-2](#)

mental, [1-2](#)

mudançasperpectivaem, [1-2](#)

oquenãosesabeem, [1-2](#)

poderdeobservaçãoem, [1-2](#)

priorizaçãoem, [1-2](#), [3](#), [4](#)

veroqueestádiantedosolhos, [1-2](#)

saúdemental,serviçode, [1-2](#)

Savage,Adam, [1](#)

Schilling,Curt, [1](#)

Schultz,Bonnie, [1](#)

SegundaGuerraMundial, [1](#), [2](#)

SeisSigma, [1](#)

Self-PortraitinaWoman'sEye(JR), [1-2](#), [3](#)

Senhoraecriada(Vermeer), [1-2](#), [3](#)

sentidos, [1](#), [2-3](#), [4-5](#), [6-7](#)

serviçoaocliente, [1](#)

serviçosdeproteçãoàfamília, [1-2](#)

Seung,Sebastian, [1-2](#), [3](#)

Seurat,Georges, [1](#)

“sexta-feiramaluca”,desafio, [1](#)

Shapiro,Dani, [1](#)

SidwellFriendsSchool, [1](#)

Silva,Rick, [1](#)

“SilverBlaze”(Doyle), [1-2](#)

Simkins,Audrey, [1](#)

Simons,Daniel, [1-2](#), [3](#)

situaçõescotidianas, [1-2](#), [3-4](#)

Skylines(ElAnatsui), [1](#), [2](#)

Sloan,Marcus, [1-2](#)

SmithsonianAmericanArtMuseum, [1](#), [2](#), [3-4](#)

Snicket,Lemony, [1-2](#)

SOB,SOB(Marshall), [1](#)

sobrecargasensorial, [1](#)

Soléparatodos, *O*(Lee), [1](#)

Sonâmbulo(Matelli), [1-2](#), [3](#), [4-5](#), [6-7](#)

Souza,Pete, [1-2](#)

Spanx, [1](#)

Stafford,Tom, [1-2](#), [3](#)

Stanford,Universidade, [1](#)

Starbucks, [1](#)

StateFarm,companhiadeseguros, [1](#)

Steen,Jan, [1](#), [2-3](#)

Stein,Linda, [1-2](#), [3](#), [4](#)

Steiner,Ralph, [1-2](#)

Sternfeld,Joel, [1-2](#), [3](#)

strippernacasaderepouso, [1-2](#)

Stuart,Gilbert, [1-2](#)

StudioWall(Diebenkorn), [1](#), [2](#)

subjetividade, [1-2](#)

comunicaçãoe, [1-2](#)

damemória, [1-2](#)

emoçõese, [1-2](#)

escolhadepalavrare, [1-2](#), [3-4](#)

evitar, [1-2](#)

identificar, [1](#)

incertezae, [1-2](#)

suposiçõesversusfatos, [1-2](#), [3-4](#), [5](#)

Surveys(fromtheCapeofGoodHope)(Alexander),exposição, [1-2](#)

TardededomingonallhadeGrandeJatte(Seurat), [1](#)

tecnologia, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#)

Tempotransfixado(Magritte), [1-2](#), [3](#), [4](#)

teoriadoesquemadeatenção, [1](#)

testespadronizados, [1-2](#)

Tetris, [1](#)

Texas,DepartamentodeTerrasPúblicasdo, [1](#)

Thar,Jasmine, [1](#)

Thephakaysone,Nikhom, [1](#)

Tilley,Sue, [1-2](#), [3](#)

Titanic, [1](#)

Tomasevic,Goran, [1](#)

Toyota, [1](#)

trabalhoetrabalhadores:

ansiedadedoinacabadoe, [1-2](#)

atençãoaodetalhee, [1-2](#)

comunicaçãoeemoções, [1-2](#)

custodamácomunicaçãoem, [1-2](#)

distraçõese, [1-2](#), [3-4](#)

mudançasedeperspectivae, [1-2](#)

oqueelesnãosabem, [1-2](#)

perspectivadeserviçoem, [1-2](#)

políticasdee-maile, [1-2](#)

priorizaçãodem, [1-2](#)

viésem, [1-2](#)

tráficosexual, [1](#)

trocadelugares, [1-2](#)

Tversky,Barbara, [1](#), [2](#)

TwoJapaneseWrestlersbyaSink(Freud), [1](#)

Tylenol,envenenamentodo, [1-2](#)

umacoisadecadavez, [1-2](#)

UndercoverBoss,programadetelevisão, [1](#)

Unicore, [1-2](#)

UniversidadeColumbia,fotoda, [1-2](#)

UniversidadedeCalifórnia,LosAngeles, [1](#)

UniversidadedeOslo, [1](#)

UniversidadedeQueensland, [1](#)

urgenteversusimportante, [1-2](#)

“váeveja”, [1-2](#)

vaca,fotografiada, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6-7](#)

VacadeRenshaw,A(Renshaw), [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6-7](#)

Valdez,Justin, [1](#)

Vasari,Giorgio, [1](#)

velcro, [1](#)

velcro,paisdo, [1](#)

veroqueimporta, [1-2](#)

veroquenosmandamver, [1-2](#)

veroquequeremosver, [1-2](#)

“Verãodeadolescentes,versãocomjejum”, [1-2](#), [3](#)

Verdureiro, *O* (Arcimboldo), [1-2](#), [3](#), [4](#)

Vermeer, Jan, [1-2](#)

viés, [1-2](#)

consciênciade, [1-2](#), [3-4](#), [5](#)

definiçãode, [1](#)

experiência, [1-2](#)

filtrosperceptuaise, [1-2](#), [3-4](#)

inconsciente, [1-2](#)

preconceitoe, [1-2](#)

regrasparatrabalharcom, [1-2](#)

transferênciade, [1](#)

veroquequeremosver, [1-2](#)

viés“domeulado”, [1-2](#)

viéscognitivo, [1-2](#)

viésdeconfirmação, [1-2](#)

Villanova, Universidadede, [1](#)

Vincot, Bruce, [1-2](#)

VirginAtlantic, [1](#)

visão, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#)

visão,biologiada, [1-2](#)

visãodesejosa, [1-2](#)

visãoemtúnel, [1-2](#)

WallStreetJournal, [1](#)

Warhol,Andy, [1-2](#)

WarmDetroit, [1](#)

WasItSomethingISaid? (McCann), [1](#)

WellesleyCollege, [1-2](#)

West,Allison, [1-2](#)

WestgateMall,Nairóbi,Quênia,ataqueterroristaao, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5-6](#), [7](#), [8](#)

WhatEverybodyIsSaying(Navarro), [1-2](#)

WholeFoods, [1](#)

Wilder,Bill, [1](#)

Wilson,David, [1](#)

Winokur,Kay, [1](#)

WomenAreHeroes(JR), [1-2](#), [3](#), [4-5](#), [6](#)

WorldTradeCenter,ataquesao, [1](#)

Wright,Gerald, [1-2](#)

YarnellHill,Arizona,incêndio, [1](#)

YearningforZion,Rancho, [1-2](#)

Youngblood,Franklin, [1-2](#)

Zamora,José, [1-2](#)

Zeigarnik,Bluma, [1](#)

Zeigarnik,efeito, [1-2](#)

Zuckerandl,Amalie, [1-2](#), [3](#)

Títulooriginal:

VisualIntelligence

(*SharpenYourPerception, ChangeYourLife*)

Traduçãoautorizadadaprimeiraediçãoonorte-
americana,publicadaem2016

porHoughtonMifflinHarcourtPublishingCompany,deNovaYork,EstadosUnidos

Copyright©2016,AmyE.Herman

Copyrightdaediçãobrasileira©2016:

JorgeZaharEditorLtda.

ruaMarquêsdeS.Vicente99-1º|22451-041RiodeJaneiro,RJ

tel(21)2529-4750|fax(21)2529-4787

editora@zahar.com.br|www.zahar.com.br

Todososdireitosreservados.Areproduçãonãoautorizadadestapublicação,notoda
violaçãodedireitosautorais.(Lei9.610/98)

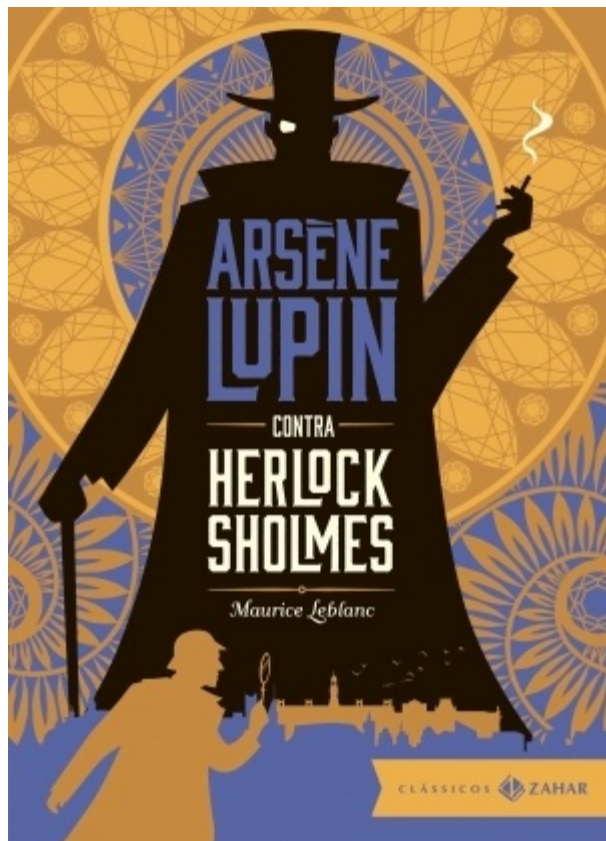
GrafiaatualizadarespeitandoonovoAcordoOrtográficodaLínguaPortuguesa

Capa:EstúdioInsólito

ProduçãoardoarquivoePub:[BooknandoLivros](#)

Edição digital: outubro 2016

ISBN:978-85-378-1605-9



ArsèneLupincontraHerlockSholmes:

ediçãobolsodeluxo

Leblanc,Maurice

9788537817148

304 páginas

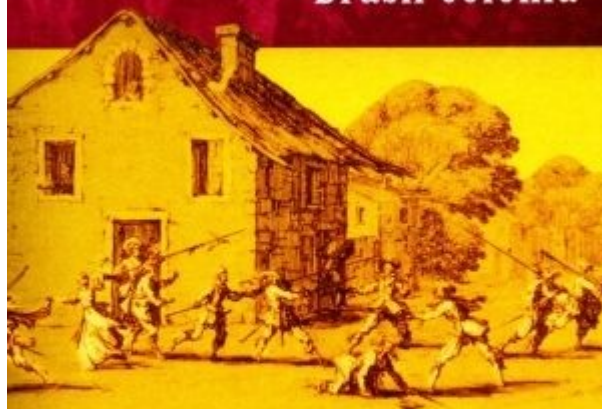
[Compre agora e leia](#)

OladrãodecasacaenfrentaomaiordetetivedetodosostemposArsène Lupinéoladrãodecasacamaisfamosoeadmiradoqueomundojá conheceu.Genialesedutor,eleagedeacordocomsuasprópriasleis, massempreobedecendoaumcódigodehonracavalheiresco.Nesse volume,osegundodasérie,Lupintravauminesquecívelduelocomseu arquirrival,odetetiveinglêsHerlockSholmes,emduashistórias mirabolantesemuitodivertidas:"AMulherLoura"e"Alâmpadajudaica". Levaráamelhorquemformaisrápido—nopoderderaciocínioe deduçãoou,senecessário,comospunhos.Essaaventuradeumdos personagensmaisclássicosdaliteraturapolicialtrazotextointegrale primorosatraduçãodeAndréTelleseRodrigoLacerda—vencedoresdo PrêmioJabuti—,apresentaçãoe cronologiadevida e obrado autor.A versão impressa apresenta ainda capadura e acabamentoodeluxo.

[Compre agora e leia](#)

JORGE ZAHAR EDITOR

Rebeliões no Brasil Colônia



LUCIANO FIGUEIREDO

Descobrindo o Brasil

Rebeliões no Brasil Colônia

Figueiredo, Luciano

9788537807644

88páginas

[Compre agora e leia](#)

Inúmeras rebeliões e movimentos armados do coletivo sacudiram a América portuguesa nos séculos XVII e XVIII. Esse livro propõe uma revisão da leitura tradicional sobre o tema, mostrando como as lutas por direitos políticos, sociais e econômicos fizeram emergir uma nova identidade colonial.

[Compre agora e leia](#)

• Best-seller do New York Times •

Peggy Orenstein

Garotas & Sexo

Para adultos que
querem ser honestos
com os adolescentes
sobre sexualidade.

Para garotas –
e garotos – que
precisam falar
sobre isso.



LIVRO DO ANO: TIME • SAN FRANCISCO CHRONICLE • OBSERVER

Garotas&sexo

9788537817087

270 páginas

[Compre agora e leia](#)

Best-seller do New York Times Livro do Ano: Time, San Francisco

Chronicle e Observer Garotas & sexo é um retrato desconcertante do

contexto sexual que as mulheres enfrentam hoje em dia na passagem da

adolescência para a vida adulta. Referência notema juventude e

sexualidade nos Estados Unidos, a jornalista e escritora Peggy

Orenstein entrevistou dezenas de garotas (de diferentes origens e

orientações sexuais) no ensino médio e na faculdade, além de

psicólogas, educadoras e especialistas. As conversas, sempre francas e

reveladoras, apresentam um quadro perturbador que a autora discute

sem moralismos - dando voz às garotas, refletindo sobre seu

empoderamento e invocando a sensibilidade masculina. Desfazendo

mitos e preconceitos, Orenstein aborda temas difíceis em muitas vezes

silenciados como cultura do estupro, machismo, virgindade, pornografia

e falta de informações sobre prazer feminino. E faz um chamado

urgente para a necessidade de dialogarmos, esquecermos preconceitos

e nos educarmos - tanto adultos quanto jovens. Um livro indispensável

para mulheres, homens, garotas, garotos, mães, pais, professores e

responsáveis. "Olivronos faz repensar a educação sexual e o modo

como pais, mães, filhos e filhas discutem prazer e sexualidade. "San

Francisco Chronicle" Provocador e informativo, é a mesma motempouma

análisedaculturase sexual eumguiasobrecomomelhorá-la."The

WashingtonPost"Orensteinrevela ediscutequestõesperturbadoras,e consegue fazê-lo com leveza e delicadeza."Elle [Compre agora e leia](#)



Razões da crítica

Osorio, Luiz Camillo

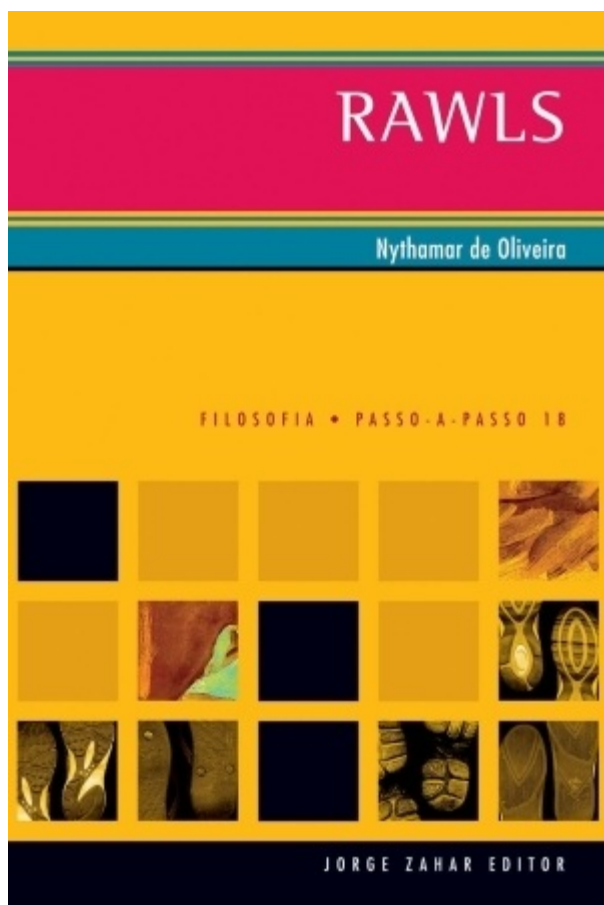
9788537807750

70 páginas

[Compre agora e leia](#)

Entretudo poder ser arte e qualquer coisa de fato ser arte reside numa diferença fundamental. Esse livro discute o papel e os lugares da crítica na atualidade, bem como sua participação no processo de criação e disseminação de sentido, deslocando-a da posição de juiz para a de testemunha.

[Compre agora e leia](#)



Rawls

Oliveira, Nythamar de

9788537805626

74 páginas

[Compre agora e leia](#)

Aconsagrada tradução do especialista em grego, Márioda Gama Kury. Liderada pela eloquente Valentina, as mulheres de Atenas decidem tomar conta do poder, cansadas da incapacidade dos homens no governo. Elas se vestem como homens, tomam a Assembleia e impõem sorrateiramente uma nova constituição, introduzindo um sistema comunitário de riqueza, sexo e propriedade. Esta comédia é uma sátira às teorias de certos filósofos da época, principalmente os sofistas, que mais tarde se cristalizaram na República de Platão. As comédias de Aristófanes são a fonte mais autêntica para a reconstrução dos detalhes da vida cotidiana em Atenas na época clássica.

[Compre agora e leia](#)

Document Outline

- Dedicatória
- Epígrafe
- Sumário
- Nota da autora
- Introdução
- Parte I Avaliar
 - 1. Leonardo da Vinci e perder a cabeça | O valor de ver o que importa
 - 2. Habilidades elementares | Dominar a fina arte da observação
 - 3. O ornitorrinco e o Ladrão de Casaca | Por que duas pessoas nunca veem as coisas da mesma maneira
 - 4. Os comissários de bordo prestam atenção | O “quem”, o “quê”, o “quando” e o “onde” da observação objetiva
 - 5. O que se esconde bem diante dos olhos? | Ver a floresta e as árvores
- Parte II Analisar
 - 6. Saiba olhar ao redor | Analisar a partir de todos os ângulos
 - 7. Ver o que está faltando | Como priorizar como um agente infiltrado
- Parte III Articular
 - 8. Tornar conhecido o seu desconhecido | Como evitar colapsos na comunicação
 - 9. A grande (nua, obesa) Sue e o diretor do colégio | Como ver e compartilhar verdades duras
- Parte IV Adaptar
 - 10. Nada é preto e branco | Superar os nossos vieses inerentes
 - 11. O que fazer quando as macas acabam | Como navegar através da incerteza
- Conclusão: A sua obra-prima
- Notas
- Créditos das ilustrações
- Agradecimentos
- Índice remissivo
- Copyright